

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيميّ وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة

دراسة تطبيقية

إعداد الطالب

أسامة خلف المعايطة

إشراف

الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة
جامعة مؤتة، 2010م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

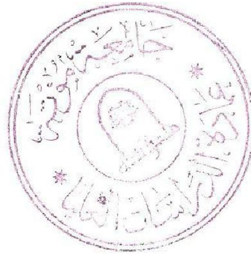
تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب اسامة خلف المعايطة الموسومة بـــ:

مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة – دراسة تطبيقية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **الإدارة لعامة.**

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2011/03/21	مشرفاً ورئيسا
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2011/03/21	عضواً
د. خالد يوسف الزعبي		2011/03/21	عضواً
د. خالد محمد ابو الغنم		2011/03/21	عضواً



عميد الدراسات العليا/
أ.د. صالح الكساسبة

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :99-03/2372380
فرعي 5330-5328
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

أهدي هذا العمل العلمي المتواضع إلى روح والدتي الطاهرة ،رمز العطاء والتضحية، والتي كنت أتمنى أن تكوني معي في هذا اليوم الذي أكلل فيه تعبي ومعاناتي، والذي أثبت فيه للجميع أنني موجود بتوفيق من الله الذي يسير أمري وكلل تعبي بإنجازي هذا الذي هو بين أيديكم.

وإلى روح شقيقي الشهيد النقيب "جاد الله المعايطة"، الذي روى بدمائه أرض هذا الوطن الطهور وهو شاباً لم يتجاوز الثلاثين من عمره ، وإلى كل أشقائه الشهداء الأحرار الذين روّوا تراب هذا الوطن بدماء شابة وفتية ، جعلت من جماجمها سلماً يرتقيه الوطن إلى العزة والمنعة والرقي.

وإلى والدي الحبيب وإلى زوجتي التي وقفت معي وقفة لا تقدر بثمن ولا بكلمات أو سطور والتي رافقتني في كل المراحل الدراسية وعاشت معي أيامي الصعبة، وإلى من عشت وسأعيش لأجلهم ابنتي " شهد " و" ريماس "، وإلى أخواني وأخواتي ووالد ووالدة زوجتي وأشقائها وإلى أبناء عمومتي من عشيرة المعايطة ، وأنسبائي عشيرة الحروب.

وإلى كل زملائي في شركة الكهرباء الوطنية وخصوصاً قسم صيانة محطات تحويل الكرك الذين لم يقصروا معي ولم يألوا جهداً في سبيل تيسير أمري وحمل أعباء العمل عني وقت الدراسة والامتحان فجزاهم الله عني كل خير.

وإلى كل شخص امتهن مهنة التعليم فاتخذ من نفسه شمعة تحترق لتنير ما حولها بنور العلم والمعرفة ، وإلى كل أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين نهلتُ من علومهم ومعارفهم الماء العذب الزلال.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع لعلّه ينال إعجاب كل مطّلع وقارئ.

أسامة خلف المعايطة

الشكر والتقدير

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان، وصادق التقـدير، لأسـتاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة لإشرافه على هـذه الأطروحـة، وعلـى توجيهاته المستمرة، وملاحظاته القيّ مة التي كان لها الأثر الكبير في إخراجها بهـذه الصورة، فإنني لـ ن أستطيع إيفـاءه حقه من الشكر والتقدير والامتنـان؛ راجيـاً الله تعالى أن يجزيَه خير جزاء.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنـة المناقـشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الأطروحة . كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى محكمي استبانة الدراسة على ملاحظاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بأداة الدراسة.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى عطوفة مديرعام شركة الكهرباء الوطنية بالسماح لي بإجراء هذه الدراسة ضمن ملاك الشركة - تلك المؤسسة التي أعتـز بالانتمـاء إليهاوجميع موظفيها في كافة مواقعهم في المملكة الحبيبة ، على تلطفهم بمنحـي جزءاً من وقتهم لتعبئة الاستبانات، والإجابة عن أسئلتها.

وختاماً، فإن الباحث - وهو يعرب عن امتنانه العظيم لكـل مـن سـاهم فـي مساعدته في هذه الدراسة - ليرجو الله أن تكون هذه الأطروحة في مـستوى تلـك المساعدة.

والله ولي التوفيق

أسامة خلف المعايطة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
	113

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة

دراسة تطبيقية

أسامة المعايطة

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من(385) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية لأبعاد التعلّم التنظيمي ذات مستوى مرتفع، وأنّ تصوّراتهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية ذات مستوى مرتفع.
2. وجود أثر للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هذا البعد يفسر ما مقداره (66.7 %) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. وجود أثر للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هذا البعد يفسر ما مقداره (62.3 %) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. وجود أثر للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وأن هذا البعد يفسر ما مقداره (59.4 %) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل على خلق ثقافة تنظيمية تعزز استراتيجيات التعلّم التنظيمي، والإرتقاء بهذهِ الإستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لشركة الكهرباء الوطنية وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز أبعاد هندسة العمليات الإدارية .

Abstract

The availability of the dimensions of organizational learning and its impact in promoting the Re-Engineering Processes from the perspective of the staff of the Jordanian National Electricity Power Company Public Shareholding Co., Ltd.
An applied study
Osama Al maietah
Muta'h University, 2011

The study aimed at recognizing the availability of the dimensions of organizational learning and its impact in promoting the re-engineering processes from the perspective of the staff of the Jordanian National Electricity company. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was designed and distributed to a sample of (385) subjects. The statistical package of social science (Spss. V.16) was used to an analyze the data of the questionnaire. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of organizational learning were at high level, and their perceptions toward the re-engineering processes came also high.
2. There is an impact of strategic dimension organizational learning in re-engineering processes which explains (66.7%) of variation in the dependent variable (re-engineering processes).
3. There is an impact of the organizational dimension of organizational learning in re-engineering processes which explains (62.3%) of variation in the dependent variable (re-engineering processes).
4. There is an impact of the cultural dimension of organizational learning in re-engineering processes which explains (59.4%) of variation in the dependent variable (re-engineering processes).

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhance organizational learning strategies, and improve the strategies to the higher desired levels, through the development of skilled workers and provide a vision of a clear strategy for Jordanian National Electricity company and objectives, because of their impact in enhancing the engineering dimensions of administrative processes.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

يشهد عالم اليوم تغيرات جذرية ومتسارعة أثرت على مختلف جوانب الحياة البشرية خصوصاً في مجال العمل الإداري، وعمليات الأعمال، حيث أثرت هذه التغيرات على مستقبل المنظمات الإدارية ، وفرضت عليها تحديات جديدة تتمثل في سعي هذه المنظمات نحو استيعاب وإدخال النظم المتطورة في أعمالها والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار وتوجهات حديثة تكسب المنظمة صفة الحداثة والتطور والتمتع بالميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تؤدي العمل نفسه.

ومع دخول المنظمات إلى القرن الحادي والعشرين وما حدث به من تغيرات متسارعة، حيث أصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم هو التغير وكثرة التحديات العالمية التي تجاوزت كل حدودوالقي تتمثل في العولمة وما لها من سمات مثل : الاندماجات، والتكتلات الاقتصادية، والتحالفات الإستراتيجية إلى غير ذلك من سمات، كل ذلك أدى إلى دفع المنظمات إلى تبني مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه التغيرات، ولعلّ من أهم هذه المفاهيم الإدارية الجودة الإدارية وإعادة هندسة العمليات للمنظمات الإدارية، والتعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، وتمكين الأفراد.

وفي وقتنا الحاضر أصبح يُنظر للعنصر البشري في المنظمات على أنه أحد مكوناتها الأساسية؛ إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة وماهرة، حيث تمثل حجر الزاوية في العملية الإدارية وغاية المجتمع ورأس مال المنظمة.

لذلك أصبحت المنظمات تتعامل مع الموارد البشرية على أنها طاقات ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والمعرفة والإبداعات والابتكارات وأساساً للجودة والكفاءة والتميز في عالم الأعمال . وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بدراسة التعلّم التنظيمي، ودوره في تحقيق أهداف المنظمة أصبح مفهوم التعلّم التنظيمي ومنظمات التعلّم من أهم المفاهيم التي يهتم بها المديرون والباحثون كأساس في

تطبيق الهندرة التي تتطلبها عمليات الأعمــال اليــوم ؛ لأن عــصر المعلوماتيــة والمعرفة لم يعد يعترف بالعمليــات النمطيــة التقليديــة التــي يحكمهــا الهــرم البيروقراطي القديم، لذلك لابد من توافر عناصر تتسم بالتميز وتعــدد المعــارف وتنوعها كرؤساء ومرؤوسين لإحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمــل في المنظمات لكي تتناسب مع تطورات ومتطلبات هــذا العــصر، الــذي يتــسم بالسرعة والثورة التكنولوجية لكي نتمكن من الوصول إلى منظمات تتــسم بــنظم حيوية وفاعلة بعيدة عن الجمود والروتين.

2.1 مشكلة الدراسة:

أدت المنافسة الكبيرة والمتسارعة بين المنظمات ، والتي تجــاوزت الحــدود الإقليمية، إلى دفع هذه المنظمات إلى البحث في كيفية إعــادة هندســة وتــصميم العمليات الإدارية فيها بحيث تتجاوز الروتين والتعقيد الذي يعيق السرعة والكفاءة في إنجاز هذه العمليات، وبما يساعد هذه المنظمات باللحاق بركاب التطور ، الذي يشهد تسارعاً ملحوظاً بفعل التطور التقني والثورة الهائلة للمعلومات التي يشهدها عصرنا الحاضر.

وتواجه شركة الكهرباء الوطنية وكغيرها من المنظمــات تغيــرات جوهريــة وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجا لات، حيث لــم تكــن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها ؛ لذلك فإن مــ شكلة الدراسة تتمثل في عدم إدراك العلاقة بين التعلّم التنظيميّ وإعادة هندسة العمليات الإدارية التي يمكن بلورتها في التساؤل الآتي : **ما مدى تــوافر أبعــاد الــتعلّم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإداريــة فــي شــركة الكهرباء الوطنية؟**

1. 3 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

السؤال الأول: ما مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيميّ في شركة الكهربا ء الوطنية من وجهة نظر المبحوثين؟

السؤال الثاني: ما مدى توافر أبعادإعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين في شركة الكهرباء الوطنية؟

1. 4 أهمية الدراسة:

شهدت الأعوام القليلة الماضية تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة والتي تناولت مختلف الحياة التنظيمية المتعلقة بالفرد والمنظمة والبحث في كيفية إعادة تصميم العمليات الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى رفع كفاءة العملية الإدارية في الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة وبما يتناسب مع المتغيرات العصرية؛ لذا فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من:

1. إن إخضاع مفهوم التعلّم التنظيميّ للدراسة والتطبيق يعطيها أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في عمليات إعادة تصميم العمليات وبما يجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.
2. إن مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية مفهوم حديث العهد نسبياً في البيئة الأردنية، لذلك يحاول الباحث إلقاء المزيد من الضوء على هذا المتغير نظراً لأهميته بالنسبة للمنظمات التي تسعى للدخول إلى عصر المعرفة ، حيث أصبحت المنظمات تواجه منافسة متزايدة يوماً بعد يوم في ظل عالم أتجه نحو العولمة وانفتاح الأسواق والإعمال والتجارة الإلكترونية.
3. إن هذه الدراسة تسهم عملياً، في ربط التعلّم التنظيميّ والأفكار والطروحات التي أسهمت في بلورة توجهات التعلّم التنظيمي في المنظمات، واختيارها وتفعيلها ضمن الميدان العملي والسلوكي في المنظمات ؛ لذلك سوف تعدّ حجر أساس لدراسات لاحقة، وعملها سوف يفتح باب المحاولات المستقبلية أمام الباحثين والمعنيين، في تناولهم لموضوعات أخرى متعلقة بـ التعلّم التنظيمي لغرض إبرازها، واختبار تأثيراتها ضمن الواقع التنظيمي للمنظمات الأردنية على وجه الخصوص.

4.كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تخدم شركة الكهرباء الوطنية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن التعلّم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة للتعلّم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات الأردنية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لبلورة التعلّم التنظيمي وزيادة الوعي لدى إدارات المؤسسات عن أهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة .

1. 5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيميّ وتحليل أثرها في تعزيز عمليات إعادة هندسة العمليات في شركة الكهرباء الوطنية، وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على درجة ممارسة التعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية.

2.التعرف على مدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

3. معرفة أثر أبعاد التعلّم التنظيميّ في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات في شركة الكهرباء الوطنية.

4. تقديم توصيات ومقترحات لمتخذي القرار في شركة الكهرباء الوطنية مبنية على نتائج الدراسة، تهدف إلى توضيح أهمية الاهتمام بـ التعلّم التنظيمي وعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية كمفاهيم إدارية حديثة نسبياً، تساعد شركة الكهرباء الوطنية في مواجهة التطورات والتغيرات العالمية والوصول والمحافظة على مكانتها المتميزة.

1. 6 فرضيات الدراسة:

لقد تمّ صياغة فرضيات الدراسة في ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول:

الفرضية الرئيسية الأولى:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
2. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المحور الثاني:

الفرضية الرئيسية الثانية : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ (العمل خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ (العمل خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ (العمل خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

3. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ (العمل خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

4. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ (العمل خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المحور الثالث:

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم ، الجودة الكلية للتعلّم) في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

2. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
3. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم ، الجودة الكلية للتعلّم) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.
4. لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاستعداد للتغيير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

7.1 التعريفات الإجرائية:

تتضمن الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية لمتغيرات الدراسة وكل بعد من أبعاد هذه المتغيرات:

المتغير المستقل: التعلّم التنظيمي: ويشير إلى عملية مستمرة نابعة من أعضاء المنظمة حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة ورصد جميع المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب للاستفادة منها في حل مشكلات المنظمة، وذلك في إطار دعم ومساندة قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكل عام، وينبثق منه الأبعاد الفرعية الآتية:

1. **البعد الإستراتيجي:** ويعني أن ينظر أعضاء المنظمة إلى مستقبلها بمنظار واحد ورؤية متشابهة، وبشكل يؤدي إلى ترابط العلاقات، وضمن توقع التغيّرات البيئية؛ لكي يتم وضع الخطط المناسبة للتكيف معها وتوافر خطة محددة للتنظيم تساند التدريب والتعلّم والابتكار وينبثق عنه الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم :** وتشير إلى أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظور واحد ورؤية متشابهة، ونقل أهداف التعلّم إلى جميع العاملين وتشجيعهم على إبداء ملاحظاتهم على هذه

الأهداف من خلال وجود نظام اتصالات يؤكد على وضوح أهداف الــتعلّم لدى جميع العاملين في المنظمة وتأكيد إدارة المنظمة على تحقيق أهــداف التعلّم.

ب. **متابعة التغيّرات البيئية**:وتشير إلى متابعة التغيّرات البيئية وتحديد الفرص والتهديدات من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية . وتحديد نقــاط القوة والضعف من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخليــة والحــرص على تحقيق الميزة التنافسية، ووضع الخطط التي تدعم هذه الميزة، ووضع الخطط البديلة وذلك بالاعتماد على خبرات ومعارف الإدارة.

ت. **إستراتيجية التعلّم**: وتشير إلى النظر إلى عملية التعلّم والتدريب على أنهــا إحدى أولويات الأهداف المستقبلية، ووضع خطط محددة للــتعلّم وتــدريب الأفراد وتنمية الشعور لديهم بأهمية التعلّم والابتكار والعمل علــى تنميــة وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وذلك بالاعتماد على فرق العمل المسؤولة .

2. **البعد التنظيمي**: ويشير هذا البعد إلى أن يتم العمل من خــلال فريــق يــشجع الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات في ظل هيكل تنظيمــي مرن يعطي الحرية للعاملين في الابتكار والتدريب والعمل على اكتساب الخبــرة والمعارف من خلال التعلّم وتبادل هذه الخبرات والمعارف بين أعضاء التنظــيم، ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. **العمل من خلال الفريق** : وتعني اعتماد المنظمة في التغيير والتطوير علــى فرق العمل المسؤولة، ونشر فكرة العمل بها في جميــع أقــسام المنظمــة، وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريــق، والعمــل علــى نقــل المعارف والمهارات الجديدة إلى جميع العاملين في المنظمة، وتشجيع هــذه الفرق على استخدام شبكات المعلومات.

ب. **الهيكل التنظيمي المرن** : بمعنى الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية و المركزية، وإتباع هيكل تنظيمي يتصف بقدر من المرونة من أجل القدرة علــى التحــديث واغتنــام الفرص وسرعة اتخاذ القرارات، وعدم التقيد بحرفية مواصفات العمل؛ من

أجل تمكين أعضاء الفريق من الرقابة على سلوكهم وسلوك بقية العاملين في المنظمة.

ت. **إيجاد المعرفة:** ويشير إلى تنمية المعارف والمهارات في جميع المستويات الإدارية والعمل على نقلها بين الأقسام المختلفة، والوصول للمعلومات المتعلقة برغبات المتعاملين معها من خلال المسح الشامل والتأكيد على تقنيات الاتصالات كأحد الوسائل المهمة لنقل المعلومات والعمل على تخزين هذه المعارف في قواعد للبيانات وتسهيل مهمة وصول الأفراد إليها.

3. **البعد الثقافي:** ويشير إلى إيجاد بيئة عامة تُثمن التعلّم بدرجة كبيرة وتشجعه ، وتعتبر الأخطاء التي يقع فيها العاملين على أنها وسيلة للتطور وأداة للتعلّم من الأخطاء، والعمل على تنقيح كل ما هو جديد من معلومات ومعارف وحفظها والرجوع إليها في المشاكل التي تواجه التنظيم ، أو في الفرص التي يسعى لتحقيقها. وأن يعمل كل فرد في التنظيم على التعلّم بصورة مستمرة؛ لأداء العمل بكفاءة وفاعلية، وينبثق من هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. **التعلّم من الأخطاء** :حيث يمكن ذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تُثمّن التعلّم بصورة عالية وتشجعه وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد حين التنفيذ ما هي إلا وسيلة للتطوير وأداة للتعلّم من تلك الأخطاء.

ب. **البيئة المساندة للتعلّم:** وتشير إلى تمكين العاملين من خلال إعطائهم السلطة الكافية وبما يتناسب ومسؤوليات عملهم، والعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على العمل ورفع معنوياتهم والاهتمام بهم وبحاجاتهم مع الاهتمام بالعمل والإنتاجية وبشكل متوازن.

ت. **الجودة الكلية للتعلّم:** وتعني تركيز المنظمة على جودة برامج التدريب والتعلّم والتركيز على اكتساب المعرفة التراكمية، والمهارات الإضافية والتأكيد على أهمية نوعية هذه المهارات والمعارف، والتأكيد على الجودة الكلية لمهارات العاملين لديها.

المتغير التابع:إعادة هندسة العمليات الإدارية : وتشير إلى إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل،

وذلك سعياً وراء تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية:

أ. **الاتصال الإداري**: ويشير إلى انسياب قرارات الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا بشكل فعّال، والاهتمام بكل ما يقدمه العاملون من تقارير واقتراحات، وأن يسود جو من الشفافية والمصارحة بين الإدارة والعاملين أثناء مناقشة هذه التقارير.

ب. **تمكين العاملين**: يشير إلى تمتع العاملين بقدرٍ كافٍ من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وابتكار الأساليب التي يرونها مناسبة لإعمالهم، وأن يكون لديهم قدر كافٍ من السيطرة على ما يدور في مكان العمل، وأن يكون لديهم شعور بأن أعمالهم تؤثر على ما يحصل في المنظمة.

ت. **ثقافة المنظمة**: وتعني سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها المستقبلية والتخطيط بشكل جيد للمستقبل وأن تتبع القواعد والإجراءات العادلة، والنظر للأفكار الجيدة نظرة تقدير، والسعي لمواجهة التحديات والتعامل بفعالية مع المعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف.

ث. **الاستعداد للتغيير**: ويعني هذا البعد أن يؤثر التغيير إيجاباً على التكنولوجيا المستخدمة، وعلى الهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل، وأن يتم هذا التغيير بخطى سريعة وبشكل مواكب للتغيرات البيئية التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وأن يسير هذا التغيير حسب ما هو مخطط وبكل وضوح ، وأن يكون العاملين في المنظمة على علم بالتغييرات التي تحدث في المنظمة.

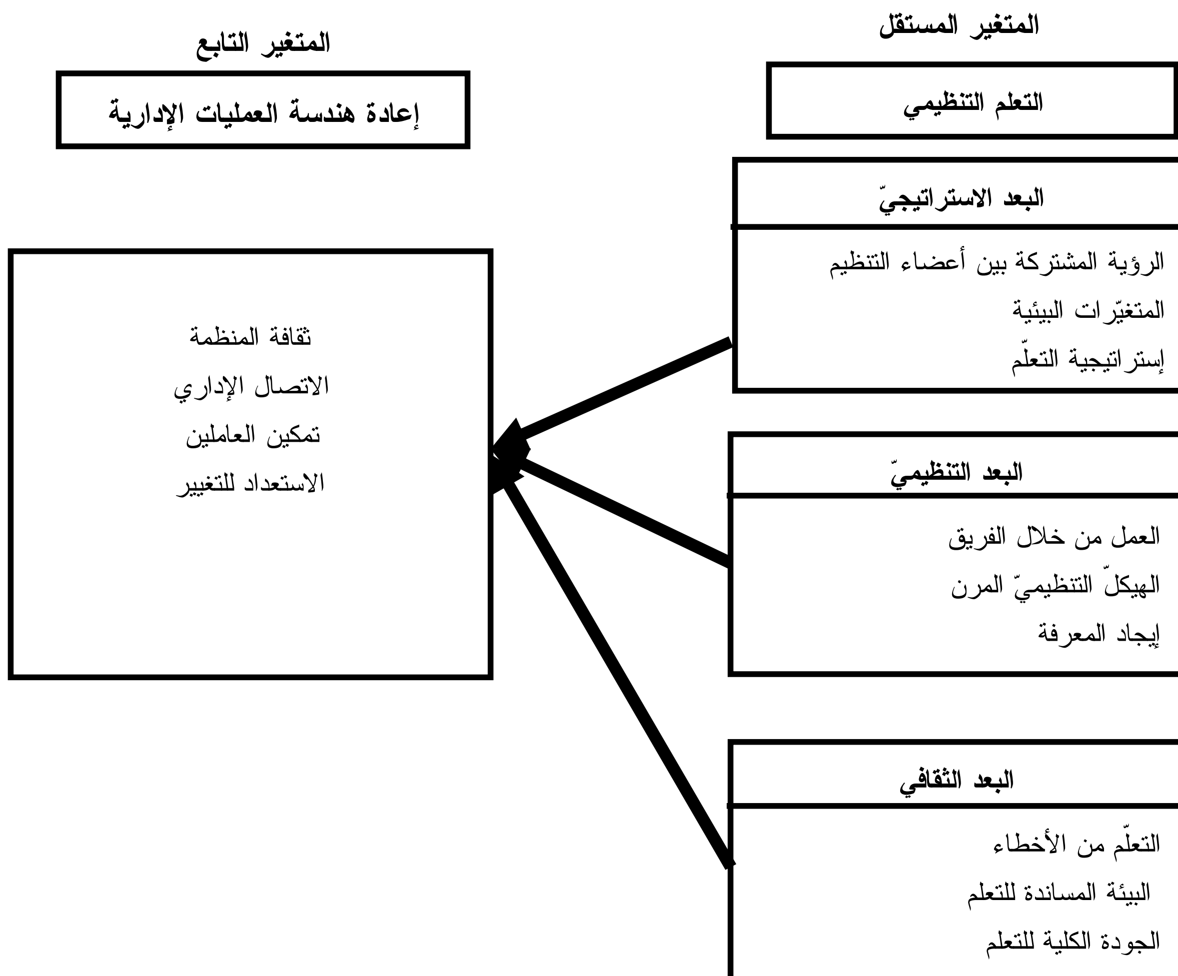
8.1 أنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التعلّم التنظيمي، ويتكون من الأبعاد الآتية: البعد الإستراتيجي،والذي يتضمن الأبعاد الفرعية(الرؤية المشتركة بين أعضاء الفريق، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) البعد التنظيمي والذي يتضمن الأبعاد الفرعية(العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد

المعرفة) والبعد الثقافي والذي يتضمن الأبعاد الفرعية (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم). أما المتغير التابع فهو إعادة هندسة العمليات الإدارية ويتضمن الأبعاد (الاتصال، تمكين العاملين، ثقافة المنظمة، الاستعداد للتغيير).

الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة (المجالي، 2009؛ الفروخ، 2006، أيوب، 2004؛ Denton, 1998؛ Goh , 1998؛ Marquardt & Reynolds , 1994؛ المجالي، 2008؛ العتيبي والحمالي، 2004؛ Jackson, 1997؛ Homa, 91: 1995؛ Murphy, 1995)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

مفهوم التعلّم التنظيميّ: Organizational Learning

التعلّم في اللغة العربية يأتي من المصدر عَلِمَ بمعنى عَرَفَ، واستَعلَمَ ، وأَعلَمَ (مرعشي، 1974: 151).

أما في اللغة الإنكليزية فالتعلّم Learning يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة الدراسة والخبرة أو التفكير أو الحفظ أو التذكر والإحاطة بالعلم أو معرفة–ذلك ومعرفة–كيف (Oxford, 1960: 445). إن مفهوم التعلّم قد نشأ أساساً في علم النفس إذ عرف علماء النفس التعلّم بأنه اكتساب سلسلة من الاستجابات التي تواصلت على مرّ الزمن وأدت إلى تغير سلوكي (Buehel & Probst , 2000 : 12).

وترى ديكسون(Dixon, 1994) التعلّم التنظيميّ بصورة مختلفة، حيث نبّهت إلى وجوب النظر إلى مفهوم التعلّم التنظيميّ باعتبارهأكثر من مجرّ د واكتساب المعلومات، حيث تعتقد بأنّه العمليّة التي توجد هذه المعلومات. وهي ترى أنّ التعلّم التنظيميّ ليس ما يعرّ فه أعضاء المنظّمة كمجموعة من المعارف والمعلومات، بل إنّه التوظيف الجماعي لإمكانات الأفراد من أجل إضفاء معانٍ على الأشياء الموجودة من حولهم، وإن كان ذلك لا يلغي أهمية التعلّم الفردي.

وبيّن بيرنارد (Bernard, 1997) أنّ التعلّم التنظيميّ يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة ونماذج موحّدة للتفكير، والمبنيّة على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة في الذاكرة.

ويعرّف ستراتغوس (Stratigos, 2001:2) التعلّم التنظيميّ: "كنظام يشتمل على الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكل والأنظمة والعمليات". أو أنّه عملية بحث وانتقاءوتكييف سياقات جديدة لتحسين الأداء (Pisano & Bohmer, 2001: 48). ومنهم من يعرّف التعلّم التنظيمي بأنه:" عملية تفاعلية

ابتكاريه تشتمل على الثقافة، والانفعالات، والقوة. (Antal & Wang, 2004: 7) أو هو تبادل الأدوار المعقدة بين العمليات، والعلاقات والنشاطات الفردية والاجتماعية" (Yeo, 2006).

وعرّف بوبر وليبشتز (Popper & lipshitz, 2000) التعلّم التنظيميّ بأنّه "آلية التعلّم التي تتبناها المنظّمات وتجعلها جزءاً من ثقافتها التنظيميّة".

وعرّف هاملينتون (Hamilton, 2003: 1) التعلّم التنظيميّ بأنّه " عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية".

وتعرف الدراسة التعلّم التنظيميّ بأنّه:عملية مستمرة ومخططة ، تتم داخل المنظمة مهما بقيت المنظمة، من أجل الارتقاء بالمنظمة وبقائها في حيز وجود المجتمع التنظيمي، حيث يتم ذلك من خلال الجهد الواعي ، والدعم المستر والنابع من معرفة قيادة المنظمة وثقافتها التنافسية وإستراتيجياتها التي تسعى دوماً لإحداث التغيير المستمر من خلال عمليات رصد المعلومات المحدّثة في ذاكرتها، والاستفادة من خبراتها وتجاربها، وحل مشكلاتها للوصول بها وبأفرادها إلى المستوى الذي يضمن تحقيق أهدافها المستقبلية بأعلى درجة من الكفاءة والمنافسة، وعمليات صنع القرارات السليمة، وتحسين الأداء التنظيمي.

أهمية التعلّم التنظيميّ:

إنّ أهمية التعلّم التنظيمي وتطبيقه في المنظمات بصفة عامة، تتمثل بالربط بين التطوير الذاتي للعاملين، وارتفاع مستوى الأداء، والتمسك في تحقيق جودة المخرجات. فتصبح منظمات متميزة باستعدادها للتحول إلى منظمات متعلمة (Senge, 2006)، إذ إن المنظمات التي تحقق تفوقا في قدرتها على التعلّم ستكون أكثر قدرة على التنافس خاصة وان التعلّم سوف يكسبها القدرة على ابتكار أساليب جديدة في الإنتاج والتسويق وإرضاء العملاء (Orlando et,al, 2007). في حين حدد الكبيسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلّم التنظيمي للمنظمات المتعلمة وفقا إلى ما طرح (Senge) بالآتي (الكبيسي، 2004: 100-101):

1. إن أغلب المشكلات التي تعاني منها المنظمات أو العاملين هي نتيجة لمشاكل سابقة، وعدم وضع حلول ناجحة لها.
2. ردود الأفعال التي تصدر من قسم أو أقسام أخرى تجاه نشاط أو عمل معين لقسم ما وغياب التنسيق والتعاون على مستوى المنظمة، يعد عائقا أمامها.
3. إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يودي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سواءً كان ايجابيّاً أو سلبياً.
4. اتخاذ أنصاف الحلول أو اتخاذ القرار باتجاه الحلول الوقتية، أو المرحلية فإنها تؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي.
5. العمل على التشخيص الدقيق للمشكلة وبشكل تفصيلي بهدف وضع الحل الشافي لها، وبعكسه فالحل يكون عديم الجدوى ويؤدي إلى مشاكل وأثار جانبية أكبر.
6. التغييرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغييرات الكبيرة.

ولعلّ الاهتمام المتزايد بـ التعلّم التنظيميّ يأتي من خلال رؤية الباحثين لأهمية هذا المفهوم، والتحدّ ي الذي يواجهونه في تدعيم الافتراضات الأساسية التي يقـوم عليها، وتعريف دوره ، والآلية التي يستند إليهافي تحسين الأداء الوظيفيّ . وبـيّن انكبن (Inkpen, 1995:48) أنّه على الرّغم من الاعتقـاد السـائد بأهميـة الـتعلّم التنظيميّ في نجاح المنظّمات، فإنّ هذا المفهوم لا يزال يفتقر إلى الدراسات فـي هذا المجال.

ويرى كانديكار وشارما (Khandekar & Sharma, 2005) أن قدرة أيّ نظـام على البقاء والحفاظ على تكامله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياًعلى الأقل لمستوى التغيّر الموجود في البيئة . ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بدّ أن يتلاءم معدل التغيير والتعلّم في المنظمـة مع معدل التغيّر في البيئة.

ويرى هودجكنسون (Hodgkinson, 2000:159) أنّ عمليّة التعلّم تتكرر وتأخذ شكل دورة مستمر تبدأ بالحصول على المعلومات المرتدة حول النتائج التي تـــمّ تحقيقها، وفي حال وجود فجوة بين النتائج المخطّطة والمحقّقة، فإنّ المنظّمة تقــوم بالتعرّف على الأسباب المؤدية لوجود الفجوة واتخـــاذ القـــرارات التـــصحيحية، وتستخدم الاستقصاء والخبرات في وضع خطط جديدة وتطبيقها، والحصول مـــرة ثانية على المعلومات المرتدّة حول النتائج المحقّقة، وذلك في شكل دورة مستمرة. تلك العمليّة تؤدّي لزيادة المعرفة بأوضاع المنظّمة وبيئتها، وتعديل التصرفات للوصول إلى توافق ملائم بين التوقّعات والنتائج، بحيث يصبح التعلّم الـــذي ينـــتج عن البحث والاستقصاء جزءاً راسخاً في ذهن الأفراد، يعكـــس رؤيـــتهم لكيفيـــة التعامل مع مشاكل المنظّمة وبيئتها. فريدمان وآخـــرون(Friedman et al, 2005 : 24).

فوائد التعلّم التنظيميّ:

إن فوائد التعلّم التنظيميّ تتمثل في تميز المنظمة المتعلّمة عن غيرها بنمط قيادتها وبحرصها على تعلّم أساليب التفكير والتحليل والحـــوار و تبـــادل الأفكـــار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التي تساعدها على إثـــراء المعرفـــة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية وتشكيّل اللجان وفرق العمل، وبطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس وقوة التأثير في الآخرين، والقدرة على التـــصرف والتحرك بفاعلية (الكبيسي، 2004: 114). وأن المنظمة المتعلمة من خـــلال مـــا تقدمه وتنتجه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخزنها وتوثيقها، ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها (Kelley et, al, 2007).

ويُجْمِل موراي(Murray, 2003) فوائد التعلّم التنظيمي بما يأتي: تـــوفير فرص مستمرة للتعلّم، واستخدام التعلّم للوصول إلى تحقيق الأهداف، و ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، و تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، و نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمـــات بـــسرعة وســـهولة، والاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنـــة،

وإثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة، و اســتقطاب أفــضل الطاقات البشرية المؤهلة.

ويرى بيرنادز وآخرون(Berends et, al, 2003) أن الــتعلّم التنظيمــي يحقق العديد من الفوائد التي يمكن أن تعود على الفردّ ومنها: اكتساب الفرد الثقــة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين، و تدعيم احترام الفرد لنفسه واحترام غيره له ، و اكتسابخبرات جديدة تؤهّله إلى الارتقاء ، وتحمّل مسؤوليات أكبر، واكتسابالمرونة في حياته العمليّة ، و اكتسابه الصفات التي تؤهّله لــشغل المناصب القياديّة، كما أن التدريب يمثل ميداناً كبيراً لممارسة العلاقات الإنسانية ، تنمية النواحي السلوكيّة للفرد، والعمل على إكــسابه صــلاحية العمــل ضــمن المجموعة الأكبر، ورفع روحهالمعنوية نتيجة تزويده بالخبرات المختلفة التي تفتح أمامه أبواب المستقبل.

في حين نجد أن بيدلر وآخرون(Pedler et, al, 1996) يركّزون على الفوائد التي تعود على المنظّمة جرّاء التعلّم التنظيميّ بما يأتي:

1. يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
2. يعمل على تنمية المعرفة والمعلومات ، وزيادة المهارات والقــدرات لــدى الأفراد العاملين، بما يمكّنهم من القيام بواجباتهم الوظيفيّة بشكل فاعل.
3. يؤدي إلى التعريف بالمنظّمةوحلّ مشاكل العمل فيها ، والاستثمار الأمثــل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل التكلفة، مع المحافظــة على الجودة.
4. يعمل على التطوّر الذاتي للأفراد وتحقيق مصالحهم ، باكتــسابهم الــدرجات الوظيفيّة العلياوحصولهم على الاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.
5. كما أنّه يعمل على تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالــة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج.

6. يساعد الأفراد العاملين على مواكبة التطوّرات لكلّ ما هو جديد ، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

وترى الدراسة بأنّ التعلّم التنظيميّ يحقق العديد من الفوائد التي تعود على الفرد والمنظمة، فهو من ناحية يساعد على رفع الروح المعنوية لدى الفرد، وزيادة قدرته على شغل مناصب قيادية عليا ، وزيادة ارتباطه بالتنظيم وبما يساعد على انخفاض معدل دوران العمل ، وزيادة ثقته بنفسه واحترام زملائه له، وزيادة رغبته على تقديم أفكار جديد تساعد على تطوير العمل ورفع مستوى الأداء ، ومن ناحية أخرى يساعد المنظمة على استقطاب الكفاءات البشرية اللازمة للقيام بإعمالها والمحافظة عليها وتطويرها من خلال توفير فرص التدريب والتأهيل اللازم لذلك وبما يحقق الكفاءة والفاعلية في إنجاز الأعمال ، وتحسين عمليات الاتصال والترابط بين أجزاء المنظمة ومع بيئتها الخارجية؛ وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والاستمرارية في تقديم أفضل الخدمات.

أنماط التعلّم التنظيمي:

من خلال الاطلاع على أدبيات التعلّم التنظيميّ، يكشف عن وجود أنماط متعددة من التعلّم التنظيميّ يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة ويتفق أغلب الباحثون على تحديد أربعة أنماط للتعلّم التنظيميّ هي:

أ. **التعلّم الكيفي:** ويقصد به الاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. والهدف من تطبيقه في المنظمة المتعلمة هو لسد الفجوة بين الأهداف والنتائج، ومواءمة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. ويميز ماركردت (Marqwardt, 2002: 43) بين ثلاثة أنواع من التعلّم التكيفي هي:

1. **التعلّم الأحادي الدورة:** وهو يهتم بإيجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل أسباب ظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويهدف منه تحقيق المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديلا في الإجراء (السلوك) دون التعديل في القيم أو المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد (زايد، 1993: 67). إذ يتعلم العاملون من تجاربهم وممارساتهم، وما يترتب عليه من نتائج ومخرجات. وفي ضوء نتائج التغذية الراجعة عن تلك المخرجات للعاملين يظهر رضائهم أو عدمه لنتائج

قراراتهم وتصرفاتهم، وعندها أما يحرصون على تكرارها أو إعادة النظر فيها وتعديلها ثم تطبيقها.

2. **التعلّم الثنائي الدورة:** التعلّم الذي يستلزم البحث عن السياسات المانعة أو الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والأزمات، فهو تعلم إستراتيجي ومستقبلي أكثر منه تعلم انعكاسي أو انفعالي (الكبيسي، 2004: 94). وهو يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية، بهدف تطوير إستراتيجيات جديدة، أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافسي الذي تسعى للوصول إليه. (Hendrick, 2000:376).

3. **التعلّم الثلاثي الدورة:** ويهدف إلى مساعدة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلّم من المواقف المختلفة التي تمر بها، وتوضيحها والتأمل فيها وإيجاد طرق جديدة للفهم (Martensen & Dahlgaard, 1999:627).

ب. **التعلّم التنبؤي:** وهو يشير إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها (Marquardt, 2002 :23).

ج. **التعلّم التفاعلي:** يشير إلى التعلّم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين إذ تتمثل فكرته في إنّ التعلّم يحدث في كل المواقف، وبصفة مستمرة نتيجة للخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية (سميث، 2006: 198). أي انه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات، على اعتقاد أنه لا تعليم بلا عمل (تفاعل) (Pedler. et.al ,1996).

د. **التعلّم الجمعي:** هو التعلّم الذي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات، والتجريب بمداخل جديدة، والتعلّم من خلال الممارسات الجيدة، وتحويل المعرفة

بكفاءة عبر المنظمة، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلّم (Pedler et, al, 1996).

وترى الدراسة أن التعلّم التنظيمي يجب أن يتخذ نمطاً كيفي وترابطي يبدأ من خلال التعلم من الأخطاء السابقة التي وقع بها الفرد عند القيام بما يوكل إليه من أعمال، وتوظيف ما قد اكتسبه من خبرات في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم المنظمة، ووضع الحلول المناسبة لما قد يواجه المنظمة من صعوبات ومعوقات، والعمل على استشراف المستقل والاستعداد لما قد يواجه المنظمة من صعوبات وتحديات بالاعتماد على معطيات الحاضر، وهذا لا يتحقق إلا من خلال توافر قيادات إدارية واعية تؤمن بأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق فعالية المنظمة والعمل على تزويده بالخبرات والمعارف التي تمكنه من القيام بدور فاعل في تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وهو بذلك يتخذ نمطاً ترابطياً بين أحداث الماضي ومعطيات الحاضر واستشراف المستقبل .

استراتيجيات التعلّم التنظيمي:

عندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلّمة؛ فإنه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها ويركز (سميث، 2006) على ثلاث إستراتيجيات وهي:

أ. إستراتيجية تعزيز التعلّم المستمر:

توظف المنظمة كل إمكاناتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار، وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية.إذ إن التعلّم المستمر أهم مكون في التعلّم التنظيمي، والمنظمات المتعلّمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة؛ فهي تعزز تعلّم أفرادها وقادتها وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها ولاستفادة منها.

ب. إستراتيجية تحفيز القادة للتعلّم الفردي والجماعي:

إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلّم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، ويعدّ التعلّم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد، وعليه إن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل على أحسن وجهٍ ممكن.

جـ. إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:

ويتطلب تطوير أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات، والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

يرى أورتنبلاد (Ortenblad, 2004) أنّ هنالك أربع ركائز للتعلّم في المنظّمة:

1. التعلّم التنظيميّ: Organizational learning

إن المنظّمات تتعلّم من خلال التحسين المستمر. وتستهدف هذه العمليّة استثمار خبرات وتجارب المنظّمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظّمة، ثم مراجعتها من حين لآخر؛ للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

2. تعلّم العمل: Work learning

ويتمّ من خلاله تزويد الأفراد العاملين بالمعلومات والأساليب الجديدة عن طبيعة أعمالهم وتغيير سلوكهم؛ لأن كفاءة المنظّمة وقدرتها تقاس في كفاءة الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال طرح خطط وبرامج عامة تسعى من خلالها إلى تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام بأعمالهم المستقبلية، بينما التدريب هو جزء من خطط التنمية يميل إلى وضع برامج متخصصة للقيام بأعمال محددة بهدف تحسين قدرة الأفراد ، وإحداث تغيير في سلوكهم للقيام بأعمال آنية، أو التي تسند إليهم في المستقبل القريب ضمن أهداف المنظّمة الواحدة.

3. تعلّم الهيكل: Structure Learning

وينظر إلى تعلّم الهيكل باعتباره وسيلة لتحقيق الأهداف والأغراض التي تبتغيها المنظّمة، ويمثل الإطار العملي المحدد لنمط العلاقة فيما بين المهمة السلطة، فهو النموذج المعياري للبناء والعمليات التنظيميّة . كما أنّه جَسَدُ المنظّمة الذي توجد فيه القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، والوحدات والأنظمة الفرعية، والهيكل هو تجسيد لمحاولات الإدارة في ترتيبها لهذه المتغيّرات، لكي يوجه العمل نحو تحقيق أهداف المنظّمة، واستمرارها.

4. تعلّم المناخ: Climate Learning

إن التطوير التنظيمـــيّ أو الإداري"Organizational Development" هـــو طريق التعلّم التنظيميّ، وأن التطوير التنظيميّ مـــصطلح يتـــضمن مزيجـــا مـــن النشاطات مثل:- التغيير المخطّط Planned- change ، والتدخل بقـــصد التجديـــد والتحديث Intervention، وبناء القيم الإدارية الديمـ وقراطيـــة والإنـــسانية ؛ بقـــصد تطوير الفعاليّات الإدارية وأحوال العاملين.

معوقات التعلّم التنظيمي:

رغم ما يحققه التعلّم التنظيميّ من مزايا للمنظمات المعاصرة؛ لكونه أحد المداخل التي تتبناها للتكيف مع التغيرات المتسارعة، ومواجهة التحديات التي تفرضها، وتحسين مستوى الأداء، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية والمنافسة والبقاء والاستمرار في البيئة المضطربة، إلا أن هناك صعوبات تحول دون تطبيقه في المؤسسات الراغبة في التحول إلى منظمات متعلمة ومنها:

أ. جمود الهياكل التنظيمية:

إن الهياكل التنظيمية التقليدية بمستوياتها التنظيمية المتعددة، وتنظيم اتصالاتها الرأسية، وتحديد سلطاتها الرئاسية، تحول دون انسياب المعلومات، وتدفقها عبر الوحدات والأقسام الإدارية، وتؤدي إلى حصر خبرات العاملين وتجاربهم في مجالات تحددها الصلاحيات، ومهام أعمالهم وسلطاتهم، مما يؤثر سلباً على مستوى قدراتهم الإدراكية للمشكلات التي تواجها منظماتهم، فضلا عن الحدود الفاصلة بين الإدارات تحول دون تبادل الخبرات والمعلومات والمهارات بين أفراد التنظيم (الكبيسي، 2004: 109).

ب. ممارسة المركزية:

تؤدي الممارسة المفرطة للمركزية إلى نتائج سلبية على العمل والمرؤوسين مثل قتل الطموح وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين؛ إذ لا تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم التي يمكن أن تسهم في تطوير أنظمة العمل وتحسين أدائه، فضلاً عن تجاهل الفروق الفردية بين الأشخاص للتعامل معهم في ضوء أنظمة شاملة وعامة، وتجاهل أهمية تفويض السلطات، وبذلك يحد من عملية

تمكين الموظفين، وطرح مبادراتهم وأفكارهم والتي تعد من الأبعاد الرئيسية في بناء المنظمات المتعلّمة (النمر وآخرون،2006: 167).

ج. الافتقار إلى القيادات الواعية:

من شروط تحقق التعلّم التنظيمي وجود القيادات الواعية والمؤمنة بأهمية التعلّم التنظيمي، وغيابها يؤدي إلى مجموعة من الصعوبات والمعوقات للتعلّم منها: ضعف التحمس للتعلّم، وانخفاض تشجيع وتحفيز العاملين على التعلّم ومحدودية إتاحة فرص التعلّم أمام العاملين (هيجان، 1998: 705).

د. افتقاد النظرة الشمولية:

تتعامل اغلب المنظمات مع المشكلات المعقدة والمواقف الصعبة، من خلال نظرة جزئية؛ أي تجزئة المشكلة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها، وتخفيف الجهد المبذول لحلها. إن افتقاد النظرة الشمولية يترتب عليه في الوقت نفسه إيجاد نوع من الحدود الوظيفية الفاصلة، وتركيز اهتمام الأفراد في مجال وظيفي محدد يتخصصون فيه ويعملون به في صورة جماعات مستقلة. مما يولد شعور داخلي للأفراد بالنفوذ والمقدرة، مما يجعلهم يتنازعون حول مصادر المعلومات والسلطة والتحكم. إذ أن افتقاد النظرة الشمولية يعيق التعلّم التنظيمي الذي يتطلب المشاركة والعمل الجماعي التعاوني(Kreitner, 2002:561).

هـ. التعلّم الوهمي:

يظهر التعلّم الوهمي عندما تلجأ المنظمات عن قصد أو غير إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة خاطئة على أنها نجاح، أو تتوهم النجاح وتحاول الحفاظ على أوضاعها الراهنة، أو عندما تصرّ على جعل النتائج على إنها خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا للواقع الفعلي (Leavitt & March, 1998 :155).

و. ثقافة المنظمة:

تعكس ثقافة المنظمة المعارف والمعتقدات والقيم والسلوكيات المشتركة، وطرق التفكير السائدة بين أعضائها. وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها تركيبة من العناصر

المترابطة التي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة. وهي تلعب دوراً مهماً في انتعاش عملية التعلّم أو إعاقته في المنظمة(Gaplin, 1996: 85).

ومما سبق يمكن أن نستنتج أن عدم توافر قيادات إدارية واعية تؤمن بأهمية التعلّم التنظيمي وتقف حائلاً أمام اكتساب الأفراد لمعارف ومؤهلات جديدة تساعد على التكيف مع التغيرات والتحديات المتسارعة، وفي ظل أنظمة إدارية تتصف بالروتين والمركزية الشديدة والتركيز على حل ما قد يواجه المنظمة من مشكلات آنية ودون الاهتمام بما قد يحصل في المستقل، تعتبر من أكثر الصعوبات والتحديات التي قد تقف حائلاً دون تطبيق التعلّم التنظيميّ في المؤسسات الراغبة إلى التحول إلى منظمات متعلّمة.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

يرى ماركردت (Marqwardt, 2002:2) أنّ العلاقة بين المنظمة المتعلّمة والتعلّم التنظيميّ بأنّها علاقة مبنية على الاحتواء؛ فهي تركز اهتماماتها على بيئة العملية التعليمية، والاستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج من خلال منحهم المرونة والحرية في التفكير لتمكينهم من تحقيق الطموح؛ لابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير بهدف الوصول إلى النتائج الراغبين لها.

أما التعلّم التنظيميّ فيركز على الكيفية التي يحصل بها التعلّم ويكتسب الأعضاء من خلالها المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وهذا يجعل التعلّم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر المنظمة المتعلمة(Marqwardt, :19 2002)، في حين أشار هيجان بان العلاقة بين المنظمة المتعلّمة والتعلّم التنظيميّ من خلال علاقة ارتباط السبب والنتيجة، إذ انه لا توجد عملية تعلّم تنظيميّ صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلّم (هيجان، 1998: 681).

وتُعد المنظمة المتعلّمة منظمة القرن الحادي والعشرين المتسم بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وإيجاد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديرا وثقة، وتحفيزا

على التعلّم والابتكار، والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار (Marsick & Watkins, 2003).

إن المنظمة المتعلّمة تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته (Senge, 1994).

وان المنظمة المتعلّمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين في تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وتسعى المنظمة المتعلمة إلى منح العاملين قدرا من المرونة والحرية في التفكير، مما يولد لديهم الدافع والطموح للعمل سويا لابتكار نماذج وطرق جديدة في التفكير (Drejer, 2000).

وتُعرف المنظمة المتعلّمة بأنها: زيادة قدرات المنظمة المتعلمة على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها السريعة التغيير (Dewar & Whittington, 2004). ويعرفها (أبو بكر، 2001: 73) إنها منظمة تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة ونقلها.

وعرف ماركردت (Marqwardt, 2002:2) المنظمة المتعلّمة هي التي تتعلّم جماعيا وبشكل فعّال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلّم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلّم والإنتاج، ويشير فوستر (Foster, 2001: 7) إلى أنّ المنظمة المتعلمة هي التي تمتلك القدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب، وخبرات والاستفادة منها سواء كانت تلك التجارب ناجحة أو غير ناجحة.

إنّ مفهوم المنظمة المتعلّمة تتجه نحو مصادر تعلّمها إذ تقوم بصفة مستمرة بفحص تجاربها وتحويلها إلى معرفة سهلة المنال لجميع أعضاء التنظيم، وذات علاقة بأهدافها الإستراتيجية. (Bleed, 2004: 1).

وأنّ المنظمة المتعلّمة ظهرت كوسيلة للتكيّف مع البيئة المعقدة وسريعة التغير، لأنّ جوهر خصائصها هو قدرتها على استخدام المنطق والذكاء من أجل تعلّم جميع

أفرادها كاستجابة للتغير ليكون أعضاؤها أكثر فعّالية في عملية التحول الذاتي المستمر (Laurarealph, 2004).

ويركز فوستر (Foster, 2001) في تحديد مفهوم المنظمة المتعلمة على دورها في تحليل التجارب والإفادة منها، وبين أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تمتلك إدارتها قدرة على التبصر والفهم من خلال تحليل ما تمر به من تجارب وخبرات، والإفادة منها سواء أكانت تلك التجارب ذات نتائج إيجابية أم نتائج سلبية. في حين تركز (أبو خضير، 2006) على أنّ المنظمة التي تطور إستراتيجياتها وخططها وهياكلها وآليات عملها ما هي إلا منظمة تعلّم تهدف إلى تعزيز قدرة إدارتها على تكيّف عمليات المنظمة مع التغيرات والتحديات، وكذلك تحقيق أهدافها بنجاح من خلال دعم وتشجيع عمليات التعلّم المستمر، والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلّم الجماعي، والإدارة الفعّالة للمعرفة واستخدام التقنية المناسبة في التعلّم وتبادل المعرفة.

يستنتج مما تقدم أنّه رغم تباين التعاريف التي حددت المنظمة المتعلّمة، إلا أنّها تتفق جميعاً في جوهرها وتتكامل مع بعضها، وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة، وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.

أهمية التعلّم التنظيمي في بناء المنظمة المتعلمة:

إن تغير سمات العالم بشكل سريع مع بداية الألفية الثالثة عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية والسياسية والتقنية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية فدفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار. ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت أثارها على كافة مجالات الحياة، ظهرت الحاجة إلى بناء منظمات متعلمة، وذلك وفقاً للعديد من المبررات ومنها (الكبيسي، 2004: 98-99):

1. الانفجار المعرفي: يتمثل بثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدّعم بالعقول المتزايدة الذكاء التي ساعدت على الانفجار المعرفي المتسارع.

2. التغير التقني: شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني مثل الاتصالات المباشرة مع الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وتقنيات التعلّم وأساليبه، وفي بنوك المعلومات ومراكز البحث العلمي والتعلّم عن بعد وسهولة الحصول على المعلومات والمعرفة.
3. التنافس: لعل أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدها العالم هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وتحرك وحرية رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى الدولية.
4. التغير الاجتماعي: يتمثل التغير بطموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق للزبائن، والبحث عن السلع والخدمات ذات الجودة المطلوبة والسعر المناسب، بينما العاملون يبحثون عن بيئة العمل الهادئة والآمنة، والمشاركة الفاعلة في عملية اتخاذ القرارات، ومواكبتهم للمستجدات.

إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لقد أحدثت إعادة هندسة العمليات الإدارية طفرة كبيرة وحقيقة في عالم الإدارة بما حملته من أفكار غير تقليدية، ودعوة صريحة مفتوحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والممارسات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات.

استخدمت العديد من الدراسات مسميات مختلفة لمفهوم هندسة العمليات ، من الأمثلة على هذه المسميات إعادة التصميم الجذري للعملية ، إعادة الهندسة التنظيمية، إعادة هيكلة العملية، تحديد وإبتكار العملية (Zairi , 1997) .

يعرف كل من هامر وتشامبى (Hammer & Champy, 1993 : 24) إعادة هندسة العمليات بأنها "إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة –الجودة – الخدمة – سرعة إنجاز العمل".

وقد عرفها (عبدالحفيظ، 2003) بأنّها: إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء. ويعرف كل من هيرفي وبراون (Harvey & Brown, 2001) إعادة هندسة العمليات بأنّها: تغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة، والتكلفة، والجودة. وقد كما عرفت على أنّها: ذلك الانتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء، والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة زمنية قصيرة(اللوزي، 2002).

ويمكن تعريف إعادة هندسة العمليات بأنها: إعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة المقدمة(الرفاعي، 2006).

ويعرفها أحمد وآخرون (Ahmad, et.al, 2007) بأنها: "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية؛ بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج".

وعرفها (حسين، 2009: 17) على أنها: "مدخل منطقي منظم لتحسين العمليات الإدارية في المنظمة، بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية المتاحة، وزيادة كفاءة وفعالية هذه العمليات".

وعرف أونيل وسول (O'Neill & Sohal, 1999) إعـــادة هندســـة العمليـــات الإدارية بأنها: البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضـــع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه.

وقد عرفها برايتشر وارمـــست (Pritchard & Armistead , 1999) علـــى أنها: تحليل وإعادة تصميم عمليات المنظمة التصنيعية والإدارية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة. وقد عرفها لوكمي وآخـــرون (Lockamy et, al , 1997) بأنهـــا: إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيميـــة مـــن خـــلال إســـتخدام تكنولوجيـــا

المعلومات الإستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجـــودة والأداء والإنتاجية.

ويعرفها رايموند (Raymond et, al, 1998 :72) بأنها: "إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية".

ويعرفها كان (Khan, 2000: 100) بأنها: "إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات؛ لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية". بينما يعرف هامر وستانتن (Hammer, & Stanton, 2000) إعادة الهندسة بأنها: إعادة التفكير الجوهري في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.

واستناداً إلى بعض الأدبيات (Olalla, 2000 : 582) يمكـــن توضـــيح عناصـــر تعريف إعادة هندسة عمليات الأعمال أو إعادة هندسة العمليات الإداريـــة كمـــا يأتي:

1. أساسي (Fundamental): وتعني أن إعادة الهندسة تتعلق بنمط عمل الشركة الأساسي.
2. جذري (Radical): تعني أن إعادة الهندســـة تقـــوم علـــى تجاهـــل جميـــع الإجراءات، والهياكل الموجودة، والتفكير بأنماط عمل جديدة؛ فـــالتغيرات السطحية ليست مفيدة وينبغي أن تُصنع التغيرات بشكل جذري.
3. التحسينات المثيرة (Dramatic Improvements): تعني أنه ينبغـــي الكـــشف عن التغيرات الكبيرة المذهلة في إعادة الهندسة وليس التحسينات الهامشية.
4. العمليات (Processes): تعني أن تجري إعادة الهندسة على العمليات وليس المهام، أوالوظائف، أو الأفراد، أو الهياكل . وتُعرَّف العمليـــة (Process) بأنّها مجموعة من المهام المترابطة منطقياً التي يتم إنجازها لتحقيق نتـــائج محددة؛ فهي نشاطات، وفعاليات متتالية عندما يتم إنجازها معاً، فإنها تنـــتج قيمة للزبائن.

ومن خلال الإطلاع على الكم الهائل من المعلومات التي تناولت مفهوم إعادة هندسة عمليات الأعمال فإنه يمكن أن نعرّفها من خلال هذه الدراسة بأنها : تحوّلٌ تنظيمي كبير، وإعادة تفكير جذري فيالعمليات لتحقيق قيمة مضافة للزبائن . فإعادة الهندسة تتعلق بفهم المخرجات وتنظيمها، وبكيفية إنجاز العمل، وإدارة المنظمة وقيادتها. كما تتعلق إعادة الهندسة بالإصغاء للزبائن، وتغيير القواعد المؤسسية، والثقافة التنظيمية، وخلق قيمة ملموسة في العمل، وتوليد التعلّم والأفكار، والمشاركة بالمعرفة، وإعادة تشكيل العمليات، والممارسات الإدارية.

فوائد تطبيق هندسة العمليات الإدارية:

يشير بيبر وتشانغ (Paper&Change, 2005) إن أحدث التطورات في الفكر الإداري المعاصر، هو إنتاج مفاهيم وممارسات جديدة لإدارة المنظمات، ولعلّ من أبرزها هندسة العمليات الإدارية، وينصب أساساً على تحسين العمليات الخاصة بالمنظمة، كما ويعنى بإحداث تغيير جذري في بعض أو كل عمليات المنظمة، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في ضوء المعايير الأساسية للأداء.

ويؤدي تطبيق هندسة العمليات الإدارية إلى حصول المنظمات على العديد من الفوائد منها (الديحاني، 2009):

1. يزود المنظمات بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
2. يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها، وعلى تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.

إن استخدام مدخل إعادة هندسة العمليات خطوه نحو إيجاد طرائق وسبل أكثر فاعلية، لتناول المشكلات التي تعاني منها المنظمات، وأن الخبرات المستفادة من مناهج إعادة هندسة العمليات تزود المهتمين بتحسين أداء المنظمات بمناظير جديدة، لمواجهة حالة التردي المؤسسي، لإن تحسين الأداء وتطوير المنظمات لم يعد أمراً اختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تتصرف عنه بإختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياّ لإمكان بقاء المنظمة وعدم إخفاقها (MacIntosh, 2003).

ويشير (العتيبي والحمالي، 2004) إلى أهمية تطبيق هندسة العمليات الإدارية نظراً لكونها تحقق العديد من الفوائد منها ما يأتي:

1. توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيارتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
3.يعزز العمل الجماعي ، ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
4يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
5.يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

إنّ المنظمات التي تبنت إعادة الهندسة، قامت بالتخلص من طرقها القديمة في معالجة الأمور، وبدأت بأفكار ورؤى جديدة، وحققت نجاحات كثيرة، وتحسيناً للأداء في منظمات الأعمال، ما حفزها على الاقتراب من هذا المدخل واستخدامه في المنظمات لتحسين أدائها (الخواجا، 2008).

وتهتم إعادة هندسة العمليات الإدارية بالتكامل الوظيفي، وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات العملاء الخارجيين بوساطة مجموعة من العاملين ذوي المهارات المتنوعة، والذين يعملون معاً من أجل انجاز مهمة محددة، وباستخدام المعلومات المناسبة التي يحتاجونها أي إن إعادة هندسة العمليات الإدارية، تهتم بالتكامل الأفقي للوظائف داخل المنظمة(Herzog, et.al, 2006).

وتشير الدراسة إلى أنّ إعادة هندسة العمليات الإدارية أحد الاتجاهات التي فرضت نفسها وبقوة ، ولاقت قبولاً كثيراً واهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة، كاتجاه إداري متطور، لما يحققه من فوائد إدارية وتنظيمية، وربحية، وتنافسية تعود على المنظمات عند تطبيقها، إذ يعتمد على مجموعة من المعايير، والمواصفات، التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات في القطاعات الإنتاجية والخدماتية، وتنمية الموارد البشرية والتدريبية ضمن ما هو متاح من إمكانيات، وباستخدام الوسائل والأدوات المختلفة لقياس ومتابعة ما يطرأ من تحسين على جودة المنتج أو الخدمة.

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين العمليات الإدارية غير الفعّالة، وتحسين الأداء لمواجهة المتغيرات والقوى العالمية، وإحداث تغير جذري وسريع في منظمات الأعمال، وتخفيض التكاليف وتحقيق سرعة انجاز العمل، وتحسين الجودة والاستفادة من البيانات، ووضعها في قوائم واستخدامها، وتحديد الشكل والإطار المستقبلي للعملية الإدارية داخل المنظمة، وزيادة المنافسة الايجابية بين العاملين وتحسين الاتصالات بينهم، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية (عبدالحفيظ، 2003).

إن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق فوائد عديدة منها: سرعة إنجاز العمل، والتوصل إلى طرق جديدة للأداء، واختصار خطوات العمل، وتقليل درجة المركزية، وتوسيع صلاحيات العاملين، ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتخطيط، والتجديد، والإبداع، والابتكار، وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية، وترسيخ قيم واتجاهات العمل الايجابية (الرفاعي، 2006).

ومن خلال مراجعة بعض الدراسات التي أجريت في ميدان الهندسة الإدارية يمكننا الوصول إلى عدة تعميمات أساسية حول هذا المفهوم والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعّالة في تحسين أداء المنظمة ككل (Hammeer and Champy, 1993؛ Arora, et.al, 2001؛ Arora & Kumar, 2007) ومنها ما يأتي:

1. تساعد إعادة هندسة العمليات الإدارية على توقع بعض القضايا الإستراتيجية: فالهندسة الإدارية تساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتعمل مع هذا التغيير.

2تخصيص الفائض من الموارد : فالهندسة الإدارية تساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة.

3توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية : فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح ، للوصول إلى النتائج المرغوبة ، كذلك يؤدي التفكير الاستراتيجي إلى تكامل

الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.

زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة : فالتفكير الاستراتيجي يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح، والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.

ويمكن تلخيص أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية في العديد من الأمور التي قد تطال المنظمة أو الأفراد العاملين فيها من خلال : التأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر ، والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي ، و توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف، والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزيئات ، وحُسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية، واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة ، والتهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها ، وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها ، وتمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى، ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة، وإشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، وتعزيز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها، وتوحيد كلمتها وتعزيز قدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها (الشهراني، 2007؛ الطنيجي، 2008).

خصائص إعادة الهندسة العمليات الإدارية:

إنَّ دراسة إعادة هندسة العمليات الإدارية يتصف بالخط الذهني بناءً على الأسس المنطقية لتشخيص المشكلة التي تتم معالجتها لتحديد أبعادها، وعلاقاتها بما يحيط بها من ظواهر بهدف التوصل إلى علاج لحل هذه المشكلة، ومنهج إعادة الهندسة يتضمن شقين: شق ذهني يتمثل في الصورة الذهنية لمشكلات المنظمة وأساليب المعالجة،

والشق الثاني نظري يتمثل في كيفية تطبيق أساليب المعالجة لمعالجة المشكلات التي تعوق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الطنيجي، 2008).

ويمكن إيراد العديد من الخصائص التي تميز إعادة الهندسة العمليات الإدارية، ومنها: دمج العديد من الوظائف في وظيفة واحدة، وهذا بالطبع عكس تقسيم العمل الذي كان سائدا من قبل، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتتم العملية من خلال خطوات منظمة، بصورة طبيعية، ولا توجد حدود مصطنعة، وتكون العمليات ذات أوجه متعددة، مع التنويع وفقاً لمتطلبات العمل. كما ويتم إجراء إعادة الهندسة للمواقع الأكثر حساسية وأهمية، إذ يجب اختيار القائم على إعادة الهندسة بحيث يكون قادراً على تحقيق عائد سريع، كما وتعمل الهندسة الإدارية على تخفيض أعمال الاختبار والرقابة، بحيث يتم تجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، ومن خلالها يتم تخفيض أعمال الإصلاح إلى أدنى حد ممكن، ويعتبر ذلك هو الطرف الآخر لتجنب الأعمال التي ليست ذات قيمة مضافة، و تكامل المركزية واللامركزية في الأعمال، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات(الرفاعي، 2006).

وتتمثل أهم خصائص إعادة هندسة العمليات الإدارية في الآتي: التحديد الواضح لأهداف، واستراتيجيات المنظمة، وإعادة التفكير في الوضع الحالي، والتركيز على العمليات وليس الوظائف، وتوفير النظم، والسياسات، والهياكل وحشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، والاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم انجازه (عبدالحفيظ، 2003).

ويرى ميش وبنيس (Mische & Bennis, 1996: 56-60)أن هناك عشرة خصائص لإعادة الهندسة العمليات الإدارية يقدمها في ضوء تصورات وهي:

1. التصور الأول: تفترض إعادة الهندسة أن المنظمة عملت جميع الأشياء بشكل خاطئ، ويجب عليها أن تلغي كل شيء، وتبدأ من جديد . وفي الواقع؛ فإن المنظمة قد تكون ناجحة، وعملت عدداً من الأشياء بشكل صحيح، ولكن ليس بشكل كامل، وإعادة الهندسة تهذب الأشياء الكبيرة التي

عملتها المنظمة، وعملها بشكل أفضل ومختلف. وعليه؛ يكون الإبداع هو المفتاح للميزة التنافسية، وإعادة الهندسة.

2. التصور الثاني: إن إعادة الهندسة هي تكنولوجيا المعلومات، وتكامل النظم، وتطوير التطبيقات. وفي الحقيقة؛ فإن تكنولوجيا المعلومات تُعد مُمَكِّناً للتغيير، وضرورية لأي جهد يتعلق بإعادة الهندسة . ومع ذلك فإن إعادة الهندسة لا تعني بكل بساطة تكنولوجيا المعلومات.
3. التصور الثالث: تتطلب إعادة الهندسة تقليص حجم المنظمة، وتقليل الموارد البشرية. وفي الواقع؛ قد لا يكون هذا الشيء بعيداً عن الحقيقة، إذ إن إعادة تشكيل المنظمة من خلال إعادة الهندسة تتعلق بعمل الأشياء بشكل مختلف، وأكثر فاعلية بالمستويات الحالية من الموارد، أو أقل منها.
4. التصور الرابع: إعادة الهندسة تعني عملاً أكثر كفاءة بموارد أقل . وفي الحقيقة؛ فإن إعادة الهندسة تعني خلق قوة وكفاءة أكبر من خلال عملية الإبداع، والتجديد، وتدفق العمل المستمر، والمنسجم، والهياكل التنظيمية الأكثر رشاقة.
5. التصور الخامس: إعادة الهندسة يمكن أن تحل أية مشكلة أو قضية. وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة ليست أداة إدارية قصيرة المدى، وسريعة الحل . إن إعادة الهندسة طريقة نظمية تُسَهِّل التغييرات الثقافية، والمؤسسية الكبيرة.
6. التصور السادس: إن إعادة الهندسة يمكن أن تُدار وتنفذ من قبل أي شخص. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة تشكيل المنظمة من خلال إعادة الهندسة تتطلب دراية ناضجة في الأعمال، وخبرة واسعة، ورؤيا ثاقبة، ومنهجية صافية.
7. التصور السابع: إن إعادة الهندسة يمكن أن تُدعم من قبل أي شخص في المنظمة. وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة تتعلق بإعادة تشكيل المنظمة، وإن النجاح فيها يعتمد على الدعم من قبل المستويات القيادية العليا في المنظمة.
8. التصور الثامن: إن إعادة الهندسة يمكن أن تحدث دون تغيير وتحوُّل تنظيمي مهم. وفي الحقيقة؛ فإن إعادة التشكيل من خلال إعادة الهندسة هي

تحوُّل؛ فإعـــادة الهندسة تخلق منظمة جديدة، وهياكل تنظيميـــة مختلفـــة، وعقلية قيادية جديدة.

9. التصور التاسع:إعادة الهندسة تخلق قلق، وفوضى . ويمكن أن تكون هـــذه الظروف معرقلة وضارة بالمنظمة . وفي الواقع؛ فإن إعادة الهندسة تُحدث التغيير. وقد يكون التغيير لغالبية المنظمات والمديرين صـــعباً بـــشكل لا يُطاق، فإذا لم تُدار إعادة الهندسة، وتُنفذ بشكل مناســـب، فـــإن الفوضـــى والمشكلات الدائمة قد تحدث.

10. التصور العاشر:إعادة الهندسة علمية . وفي الحقيقة؛ فإن إعادة الهندســـة ليست علماً طبيعياً؛ ولكن المفاهيم والأساليب العلميـــة يمكـــن أن تجـــد طريقها إلى عملية إعادة الهندسة.

مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تتمثل مراحل إعادة هندسة العمليات الإدارية كالآتي ثومس (Thomas, 1997):

1- مرحلة الإعداد: وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود مشروع هندسة التغيير.

2- مرحلة التجديد: وتتم بتطوير نموذجاً يهدف لتلبية احتياجات العملاء، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة، بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

3- مرحلة التصور: ويتم فيها البحث عن الغرض، ويتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات هندسة التغيير، وتحديد الفرص المتاحة، باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

4- مرحلة الحل: وتتقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين :أولاهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

5- مرحلة التحول: وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة،

وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغيرات، وإدارتها التي تحدث في المنطقة وكيفية التعامل معه.

في حين يركز جينغ وآخرون(Cheng, et.al, 2006) على ست مراحل رئيسة (الإعداد والتخطيط، دراسة الوضع الحالي للعمليات، الاستماع لصوت العميل، الإقتداء بالنماذج الناجحة (Benchmarking)، وضع التصميم الجديد للعمليات، التطبيق والتحسين المستمر).

ويتطرق تينات(Tennat, 2005) إلى ست مراحل رئيسة لإعادة هندسة العمليات الإدارية:

1. التشخيص وتحديد مجالات التطوير: يتم في هذه الخطوة دراسة الوضع الحالي للمنظمة، والتعرف على درجة رضا العملاء عن السلعة. والتأكيد على أنّ إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة؛ فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها.
2. مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية): تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة، وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات(عملية الشراء، والتخزين، والتصنيع والبيع). ووضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية، ويقوم فريق إعادة الهندسة بفحص هذه العمليات كل على حدة، حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف. وهنا يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملاً حتى يتم تحديد الحلول الملائمة، أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات.
3. تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي): هذه هي أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة الأعمال، كما أنها أكثرها صعوبة، وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بإعادة هندسة الأعمال، وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات

الحالية في الجوانب الآتية: زيادة سرعة العمليات، واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة، واستبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية، وإلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف، ورفع مستوى جودة العملية، وتحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.

4. الإقتداء بالنماذج الناجحة: يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة من حيث مجال الأعمال، أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال، أو في منظمات عالمية. وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات.
5. إعادة تصميم العمليات: عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط الآتية: أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع، وأنه يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات الشركة، وتؤدي إلى قفزة نوعية وتغيرات هائلة، وتكون أقل تكلفة عند تطبيقها، وتحقق رغبة العملاء، وبعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل واختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها، وحتى تتمكن الإدارة من الوصول إلى تصميم أفضل للعملية فلا بد وأنّ تحرص على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات والتفكير الإبداعي.
6. التطبيق والمتابعة: أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء، أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتشير الدراسة إن لكل مدخل إداري ملامح وخصائص رئيسة تشكل الإطار العام للأداء داخل المنظمة، ولإعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأساليب الإدارية، فهو مدخل شامل، أنه يعني أن كل فرد مشمول في نطاق عمليات تحسين الأداء، ومدخل يهدف إلى التحسين المستمر في القدرة التنافسية، والكفاءة، والخدمة، والإنتاجية للمنظمة ككل، وليس

لأجزاء منها، وذلك لأنه يعتمد على التخطيط، والتنظيم، والتحليل، لكل نشاط في المنظمة، ويساعد على تخليص كل فرد من الجهود التي تهدر الوقت؛ لأنّه يساهم في إشراك الأفراد في عملية تحسين الأداء المستمر، والتقليل من الأخطاء والعيوب في العمل، فهو يحدد الأخطاء المحتمل حدوثها مسبقاً؛ إذ يعتمد على الرقابة الذاتية، ويجعل الموظف متعدد الوظائف، ففي المنظمة المعاد هندستها يكون عضو الفريق ذا مواهب متعددة الأبعاد، كما يجب أن يتمتع بالمعرفة الأساسية حول أدوار الأعضاء الآخرين في الفريق، أي يهتم بالتكامل الوظيفي وذلك من خلال إدارة العمليات داخل المنظمة التي تركز على حاجات المستفيدين.

أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لإعادة هندسة العمليات الإدارية أبعاد متعددة قد تتفاوت تأثيراتها من تنظيم لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية أو أهمية كل بعد، إلا أن القلة من الدراسات التي تناولت الأبعاد بشكلها التفصيلي أو أنها عالجتها على نحو متعدد، ومن الجدير بالذكر أن أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية الواردة في هذه الدراسة هي:

1. تمكين العاملين:

يُعدّ التمكين عنصراً هاماً من عناصر حيوية المنظمة واستمراريتها ، كونه يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، كما أن التمكين يؤدي لسرعة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات العملاء في الداخل والخارج، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها، فاعلة ناجحة لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة(الزيدانيين، 2006).

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكّنة تتصل بتعلم كيفية التخلي. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات في السعي للحصول على القوة والسلطة

وفي الغالب يكونوا غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين (الحراحشة والهيتي، 2006).

إن زرع فكرة الحاجة إلى التغيير لدى العاملين كخطوة أساسية في البدء بالتغيير نحو التمكين، تكمن في تجاوز العديد من السلوكيات التسلطية والقضاء على مراكز القوة السلبية والمتحكمة بهدف التحول التام نحو بيئة تمكين إيجابية(الحربي، 2008).

وقد أشار (أفندي، 2003) إلى جملة من الفوائد والايجابيات التي يمكن أنّ تحققها المنظمة من خلال التمكين ومن أهمها: تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة، واتخاذ القرارات في انسب المستويات، تسهيل أداء الإدارة (رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل)، وتحقيق مستويات عالية من الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين، وتحقيق إدراك أكبر لاحتياجات المنظمة واحتياجات الموظفين، والمساعدة في تقليص التكاليف وتحسين النوعية، وزيادة استعداد المنظمة للتفاعل السريع مع المتغيرات، وزيادة رضا العاملين.

وهنالك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال تمكين العاملين فيها، ومن هذه الفوائد: تحسين نوعية الخدمة وجودتها، وضمان فعّالية المنظمة، وتحقيق الانفتاح المباشر وزيادة الثقة بين العاملين والزبائن، من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، وزيادة فعّالية الاتصالات، وخلق علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وزبائنها، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية، وتحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال(ملحم، 2006).

ومن الوسائل التي يمكن للإدارة من خلالها تمكين العاملين لديها ومنها: التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين، وكذلك تعبيرها عن آمالها وتوقعاتها العالية والمتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم، وزيادة مساهمتهم في عملية اتخاذ القرار، ومنحهم الحرية والاستقلالية في اختيار أنسب الطرق لتنفيذ أعمالهم،

وأن تساهم في وضع وتحديد طموحاتهم وأهدافهم، وأن تستخدم القيادات الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، والحد من استخدام سلطة الإجبار والإكراه (أفندي، 2003).

2. الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية وظيفة أساسية في التحكّم والرقابة على السلوك؛ لكونها تخلق نظام رقابي وتحكّم اجتماعي، هذا النظام يحدد للأفراد الأنماط والسلوك الصحيح، ويؤثر على أدائهم داخل المنظمة، وينعكس أثر الثقافة على الأداء في تحقيق مستويات إنتاج أعلى أو تحقيق ميزات تنافسية أو تحقيق أداء مالي مرتفع، ويشير(الخليفة، 2008) إلى أن الثقافة التنظيمية الايجابية القوية هي أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال مجموعة مكونات ثقافية، يمكن بها تحقيق مستوى الأداء المرتفع ومنها:

1. الاتجاه نحو التغيير وتشجيع الابتكار والإبداع.
2. وجود رؤية واضحة واتجاه واضح يحقق الاتفاق على الأهداف والغايات.
3. القيم والمعايير الواضحة والقوية والتي تتحول إلى قوة دافعة للسلوك.
4. الاهتمام بالأفراد كعنصر ثقافي هام يدفع الأفراد للثقة في عدالة التقييم.
5. الاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون بين الأفراد يمثل مكون ثقافي هام وفعال في تحقيق مستويات أداء مرتفعة ومتميزة.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، ومن هذا المنطلق يوجز (الصرايرة، 2003 : 191) أهميتها فيما يأتي:

1. تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي والانسجام الخارجي بين المنظمة وبيئتها.
2. تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الإستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم

مع البيئة والمنافسين.

3. تميز المنظمة عن مثيلاتها سواءً بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو بشعارها وسماتها.

كما يضيف (جاد الرب، 2005 : 153-156) بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات، وهي أنّ الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأشياء، ويؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة إلى انخفاض معدل دوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا. وتنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية، عندما تكون الخدمة هي أهم شيء تقدمه المنظمة، فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيس لنجاح المنظمة، وأن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي ومتمم للجودة وتحسين الأداء، وأن الجودة تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحا رئيساً للكفاءة التنظيمية.

في حين يشير (المرسي وآخرون، 2002 : 164) إلى أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها: قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، وتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها، وتحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية، وتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن القول بأنّ أهمية الثقافة التنظيمية تكّمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهّل من عملية هندسة العمليات الإدارية وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل إرشاد

سلوك الفرد والجماعة.

3. الاتصال الإداري:

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات الجيدة تفاعلت الجماعات والمنظمات مع بعضها البعض، واستطاعت إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات اقتصادياً واجتماعياً وحضارياً، وفي الوقت نفسه كانت أنظمة الاتصال السيئة السبب في نشوء كثير من المشكلات الاجتماعية والاقتصادية في التجمعات الإنسانية على مختلف العصور.

وأهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في منظمات الأعمال، وذلك بعد ثورة الاتصالات والمعلومات التي ظهرت في السنوات الأخيرة . فوجود نظام اتصال سليم وفعّال ضرورة ملحة للإدارة لأنّ المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف والمشكلة بشكل سليم ، كما يستطع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل . لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة (الحداد، 2007).

إن الاتصال الفعّال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها . فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها؛ لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة . "إذ أنّ أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما" (حريم، 2010).

ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعّال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق . وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعّال علاقة طردية ومباشرة بالرضا

عن العمل والأداء، والإبداع المنظمي، والأداء العام للمنظمة (غريب، 2004).

ويشير (القريوتي، 2009)إلى أن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض أهمها:

1. نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
2. تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
3. يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
4. تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال يساعد أيضاً في المساعدة على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.

فالاتصالات وسيلة، وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تلعبه من دورْ بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات. وهي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والأداء والمقترحات). فالاتصال عملية اجتماعية ذات علاقة واسعة بعمل الجماعة والمنظمة، لذلك تبرز الاتصالات وتتضح أهميتها حين ظهور مشكلة معينة. ويرى العديد من الكتّاب أنّ غالبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في العصر الحاضر هي أساساً ناشئة عن مشكلات في الاتصال. فهنالك افتراض عام وهو أن كثيراً من مشكلاتنا الفردية والاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئة أو غير مناسبة (Thill, et.al, 2005).

والاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشكلات وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء، وإصدار الأوامر والتعليمات، وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم، والتأثير في الآخرين وقيادتهم (ماهر، 2004).

4. الاستعداد للتغيير:

تُعد عملية التغيير عملية متواصلة ومترابطة إحداها بــالأخرى فعنــد تبنـــي منظمة ما التغيير وتشخيصها للمشاكل والأمراض التنظيمية التي تعاني منها ؛ فإنها لا تتوقف عند هذا الحد، بل يجب عليها القيام بالخطوة الأهم وهي مرحلة التطبيق الفعلي والعملي للتغيير، وعندما تقرر المنظمة القيام بتعديل أو تغيير جوهري فـــي أنشطتها وتوجهاتها؛ فإنها عادة ما ستواجه مخاطر كبيرة تتعلــق بتغييــر ثقافتهــا ومستوى الأداء فيها، وعلى الرغم من وجود العديد من المداخل والطــرق لفهــم وتطبيق عملية التغيير (Daft, 2001:643).

أن الاستعداد للتغيير يتطلب الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهــد والمال، حيث أن تحقيق التغيير بشكل فعّ ال يتطلب الإ عداد وبذل الإمكانيات المادية والبشرية لدعم التغيير. ويرى (Nadler, 1998; Morris and Roben, 1995) أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية وعملية التدريب والتطوير خلال مختلــف مراحل التغيير. وأحد أهم الأدوار للقيادات خلال عملية التغيير تتمثل في مساعدة المتأثرين بالتغيير للتكيف مع بيئة وظروف عدم التأكد التي يخلقها التغيير، ويتحتم على القيادات في نفس الوقت العمل على التأكد أن التغيير يسير حــسب الخ طــة.

ويمكن النظر إلى التغيير على أنه يمثل جهداً ونشاطاً مخطــط وطويــل المــدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسن المستمر لقدرتها علـــى تطــوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجيتها ، وتجديد نفسها من خلال مشاركة وتعــاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها(العديلي، 1995: 1).

فالتغيير ما هو إلا " نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيــود والمحددات القائمة، وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تــتم مع إرساء نظم جديدة، وأشكال جديدة من العلاقات" (الخضيري، 16:2003).

ولكي يحقق التغير التنظيمي هدفه لا بد أن يكون عملاً منظماً يقــوم علـــى أساس التخطيط المسبق الذي يسعى لمواجهة حاجات معينـــة ، ولتحقيــق أهــداف محددة.وثمة حقيقة هامة ، هي أن نجاح خطة معينة للتغير في إحدى المنظمات لا يعني بالضرورة نجاحها في منظمات أخرى، وإنما يجب وضـــع خطـــة التغييــر

المناسبة في ضوء الـ تشخيص الدقيق لمشكلاتها والظـــروف التـــي تعمـــل فيهـــا (Bourne, 2006).

إن التغيير وإعادة بناء المنظمة عمليتان معتمدتان على مـــسئولية التخطـــيط والتطبيق والتأكد من أن أي تغييرات في أي مستوى وفي أي نشاط قد حقق نجحاً وتقدماً في العمل والأداء . كما أن عملية التغيير ليست مهمة سهلة ولكنهـــا كـــذلك ليست مستحيلة، إن قرار التغيير في العادة يبدأ من أعلى سلطة في المنظمة ورغبة الإدارة العليا في تغيير النهج الحالي نحو التطوير والتحديث الذي يتمـــشى مـــع التغيرات القائمة والتنافسية، فالتغيير يرفع الكفاءة الإنتاجية للعمل ، ويفـــتح بـــاب الإبداع والتجديد، وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى كافة المستويات نحو بيئة عمل أكثر ديناميكية و أفضل تشابكاً واتصالاً (سميث، 2001).

فالتغيير الإداري هو إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كالأهداف الإدارية أو أساليبها في محاولة لحل مشاكل التنظيم ، أو لإيجاد أوضـــاع تنظيميـــة أفضل وأقوى وأكثر كفاءة ، وهذا التغيير والتطوير الذي قد يشمل كـــل أو بعـــض عناصر العمل التنظيمي في أغلب الأحيان يقاوم من قبل العـــاملين لخـــوفهم مـــن التعرض لمستجدات يضرهم تطبيقها ومن الصعب جداً التوصل إلى تحديد أسباب واضحة لمقاومة التغيير، كون الأفراد والجماعات يرفضون عادة العمـــل بطـــرق تختلف عن الطرق التي اعتادوا على ممارستها ، أو العمل تحت شروط وظـــروف جديدة (النفيعي، 2003).

العلاقة بين التعلّم التنظيميّ وإعادة هندسة العمليات:

تبرز أهمية تبني التعلّم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتهما بالنسبة للمنظمات، باعتبارهما الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل.

ويعتبر بيريندز وآخرون(Berends et, al, 2003) المنظمات دائمة التعلّم هي تلك المنظمات التي تكون قادرة على جمع وإدارة واستخدام المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف المناطة بها، ويركز كافاليري(Cavaleri, 2004)

على أن التعلّم التنظيمي يحدث من خلال رؤى مشتركة للمعرفة، ونماذج موحدة للتفكير والمبنية على الخبرات والمعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة. في حين يركز كل من (الزريقات والخرشة، 2010؛ وهيجان، 1998) على أن التعلّم التنظيميّ عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف هذه العملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص والثقافة التنظيمية بشكــل عام. كما بين فريدمان وآخرون (Friedman et, al, 2005) إن قدرة أي نظام على البقاء والحفاظ على تكامــله وتوازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساوياً على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة. ولأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بمــا يحدث حــولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغيير والتعلّم في المنظمة مع معــدل التغــير في البيئة.

ويشير هارفي وبراون(Harvey & Brown, 2001) إلــى أن إعــادة هندســة العمليات(الهندرة)منهج للتغيير الواسع ، ويركز على تغيير العمليات الأساسية فــي المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة مــن خــلال تجميــع المهــام، وتقصيرها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية . إعادة الهندســة فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكيراً خــّ لاقاً، ويعتمد ذلك على التعلّم التنظيميّ، والــذي يتعلق بعملية إحداث التغييرات من خلال المعرفة التي تضيف قيمة، وتقــود إلــى تحسين القدرة على حل المشكلات في المنظمة، فهي تعديل للعمليــات التنظيميــة، وتغيير جذري لطريقة عملها(Burnes, 2000). وتحتاج إعادة الهندسة إلى نظــرة جديدةفي الإدارة، وربما فلسفة جديدة . ومن أجل تحقيق النجاح في إعادة الهندسة؛ فإن على الإدارة العليا أن تُغير طريقة تفكيرها، وتُطور مهارات جديدة . ويلعــب العاملون دوراً مهماً في نجاح إعــادة الهندســة (Attaran & Wood, 1999).

ويتوقف نجاح إعادة هندسة العمليات على مدى التزام وقناعــة الإدارةالعليــا فــي المنظمة بضرورة الحاجة لتبنى برنامج إعادة الهندسة، من اجل تحــسين الوضــع

التنافسي للمنظمة، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج إعادة الهندسة(Lockamy & Smith, 1997). كما يشير هامر وتشامبى (Hammer & Champy, 1993) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة– الجودة– الخدمة– سرعة إنجاز العمل. ووفقاً لهامر وتشامبى (Hammeer & Champy, 1993) أن ما نسبته(70%) من المنظمات التي نفذت برنامج لإعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكية أخفقت في تحقيق توقعاتها من البرنامج، وتعزى عوامل الإخفاق للعديد من الأسباب. وأحد تلك الأسباب التي أوردها هامر وستانتن (Hammer & Stanton, 1995) فشل القيادات الإدارية في إدارة عملية إعادة الهندسة. وبالرغم من فشل ما نسبته (50-70%) من المنظمات التي نفذت إعادة هندسة العمليات في الولايات المتحدة الأمريكيةفي تحيق أهدافها إلا أن الأغلبية حققتالكثير من أهدافها(Hammeer & Champy, 1993)، (Raymond & Bergeron, 1998) حيث أظهرت دراسة سوكالينغام ودوسويل(Sockalingam & Doswell, 1996) أن نسبة النجاح في تنفيذ إعادة الهندسة تبلغ(72%) في الولايات المتحدة الأمريكية، و(77%) في أوروبا. وفى دراسة المشاري وآخرون (Al- Mashari et, al, 2001) بلغت النسبة العامة للنجاح في تنفيذ إعادة الهندسة (55%)، وبلغت نسبة النجاح في الولايات المتحدة الأمريكية(61%)، بينما بلغت(49%) في أوروبا، وبالرغم من فشل الكثير من المنظمات في تحقيق أهداف برامج إعادة الهندسة، إلا أنة وضّح تحسن في المنظمات فيما يتعلق بتخفيضالتكاليف، والجودة، وخدمة العملاء، وارتفاع للمبيعات، والسرعة، ورضا العملاء. لذلك أضحت إعادة هندسة العمليات أحد أهم وأشهر الأساليب الإدارية لمنظمات الأعمال (Tang & Zairi, 1998).

وحدد تبينز وسوهي(Tippins, & Sohi, 2003) دواعي تركيز المنظمات على التعلّم التنظيمي وإعادة هندسة عمليات الأعمال نظراً لأهميتهما لها من خلال ما يأتي:

1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.

2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية (مَنْ الذي يجب ترقيته، مَنْ الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء).

3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المدراء أو الموظفين، حتى يستطيعون جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.

4-المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواءً كان فرداً أو جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات .

ويُنظر إلى التعلّم التنظيمي(OL) وإعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR) باعتبارهما مدخلين لتحسين الأداء، والإنتاجية ، والسعي لتحقيق مراكز تنافسية متقدمة، لذا فإن على المنظمات ضرورة أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز إعادة هندسة العمليات الإداريةوينبع ذلك من كون إعادة هندسة العمليات الإدارية عملية تأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونها مصادفة .

لهذا بات من الضروري تدريب المدراء والعاملين لإيجاد آليات وأنظمة لدعم وتعزيزإعادة هندسة العمليات الإدارية وفي مختلف مجالات العمل لتتمكن الإدارات من مواكبة التغيرات العالمية والمحلية بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء. وهكذا تجد الدراسة إن إعادة هندسة العمليات الإدارية ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات العاملين وأعضاء الهيئات الإدارية في المنظمة ، حيث أن تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلبوجود تنظيم فعّال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بان المنظمة ملكاً له، إن هذا الشعور يدفع العاملين إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وإعطاء كل ما لديهم من اجل تميز المنظمات ونجاحها.

2.2 الدراسات السابقة:

لقد أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة ندرة وجود دراسات على حد علم الباحث تـ بحث بشكل مباشر في مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيميّ وأثرها في تعزيز أبعادإعادة هندسة العمليات الإدارية في البيئة الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة التطرق لبعض الدراسات ذات العلاقة بغية تحقيق أهداف هذه الدراسة:

أ. الدراسات العربية :

أجرى كل من (الزريقات، والخرشة، 2010) دراسة بعنوان "أثر التعلّم التنظيميّ في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في المؤسّسات العامة الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التعلّم التنظيميّ في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المؤسّسات العامة الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم(548) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ في إعادة هندسة العمليات الإدارية، وكذلك وجود أثر للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأجرت(حنون، 2010) دراسة بعنوان "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، ومستوى المدرسة، والتخصص، والمحافظة، في استجابات المديرين والمديرات، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة متيسرة من المديرين والمديرات، قوامها (429) مديراً ومديرةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن الدرجة الكلية لدرجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في

المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات، كانت مرتفعة جداً، ووجود فروق في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية، وفق متغير المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية.

وأجرى (العياش، 2010) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي في وزارة الكهرباء والمديريات التابعة. ولتحقيق الهدف تم تطوير أداة الدراسة-الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت(779) مديراً ورئيس قسم من العاملين في الإدارات الوسطى في (50%) من المديريات التابعة لوزارة الكهرباء والتي تم اختيارها عشوائيا، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة والقابلة للتحليل(590) استبانة، لتشكل ما نسبته(79.6%) من الاستبيانات الموزعة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي: وجود أثر لنمط القيادة التحويلية بأبعاده (الاعتبارات الفردية، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية) على التعلّم التنظيمي.

أما دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2010) فجاءت بعنوان" دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلّمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك أثر للاستقطاب والاختيار على المنظمة المتعلمة، وأن هناك أثراً للتدريب والتطوير على المنظمة المتعلمة، وهناك تأثير دال إحصائياً للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة.

وأجرت (المجالي، 2009) دراسة بعنوان" مدى توافر التعلّم التنظيميّ وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عملية التعلّم التنظيميّ في تعزيز ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تمّ استخدام استبانة مطوّرة لغرض جمع البيانات من أفراد العيّنة، والتي بلغ تعدادها(553) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- إن مستوى تصورات أفراد العينة في ممارسة التعلّم التنظيميّ في المؤسّسات المالية الأردنية (البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ، البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ، البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ) جاءت بدرجة متوسطة.
2- أن هنالك أثراً لممارسة التعلّم التنظيميّ في المؤسّسات العامّة الأردنية بأبعاده (البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ، البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ، البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ) في السلوك الإبداعي.

وأجرى (الحكيم، وآخرون،2009) دراسة بعنوان" دور أدوات التعلّم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلّم التنظيميّ في تحقيق الأداء المتميز، وشملت عينة الدراسة (56) عضو هيئة تدريس في جامعة الكوفة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن تصورات المبحوثين لأبعاد التعلّم التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، وأن هنالك أثر للتعلّم التنظيمي(عمليات الإدامة، والعمليات التوقعية، والعمليات الشاملة، وعمليات الاستخدام) في الأداء المتميز.

وأجرى (الديحاني، 2009) دراسة بعنوان "الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارات التربوية بدولة الكويت"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التوصل إلى تصور مقترح لتطبيق مدخل الهندرة الإدارية في الإدارات التربوية في دولة الكويت، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف واقع أداء الإدارة المدرسية في

المدارس، وقد طبقت الدراسة على (253) مديراً ومديرةً في دولة الكويت، وقد استخدم المنهج الوصفي في عملية جمع البيانات، ومن نتائج الدراسة وجود معوقات في إدارة المنهج والتنمية المهنية للمعلم، وإدارة الموارد المالية ما دعا إلى تبني إعادة هيكلية المدارس وإعادة البناء والتغيير على المستوى المدرسي، وتبني الإدارة والمشاركة والإدارة المتمركزة حول المدرسة، والتعليم للفهم والإبداع، وزيادة تفويض السلطات للمعلمين. ووجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الخصائص الشخصية(الرتبة، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل) ومحاور الهندرة الإدارية في الكويت.

أما دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2009)بعنوان "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين" التمكين الفني، والإداري "والقيادة التحويلية" المتطلبات المادية والمعنوية للتحول إلى المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها: أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لثقافة التمكين على منظمة التعلّم، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للقيادة التحويلية على منظمة التعلّم.

وأجرى (حامد، 2008) بعنوان "العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)"، وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار ودراسة العلاقة بين هندسة العمليات الإدارية وبعضاً من العوامل المؤثرة في تطبيقها، وهي الثقافة التنظيمية، والتخطيط الاستراتيجي، والموارد المتاحة، كما هدفت إلى تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات بشأن إعادة هندسة العمليات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها. وشمل مجتمع البحث مديري الإدارة العليا في شركة كهرباء السعودية، في المنطقة الوسطى التي تشمل مدينة الرياض وبعض المحافظات التابعة لها،والبالغ عددهم (137) مديراً ومن أهم نتائج الدراسة: وجود درجة مرتفعة من إمكانية تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بشركة كهرباء السعودية، وأنّ الثقافة التنظيمية السائدة بالشركة موضع الدراسة والبحث، كانت مناسبة لتطبيق عملية إعادة هندسة

العمليات الإدارية، وأنّ هناك علاقة ارتباطية معنوية موجبة بينها وبين إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وأجرى (العبابنة، والعدوان، 2008) دراسة بعنوان" العوامل المؤثرة في ممارسة التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية"، تناولت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في ممارسة التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية، والمتعلقة بالشفافية والعمل الجماعي والتمكين، وشملت عينة الدراسة (229) مديراً من العاملين في البلديات في إقليم الوسط والشمال، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التعلّم كانت متوسطة، وأن ممارسة الشفافية والعمل الجماعي والتمكين فسرت مجتمعة ما مقداره (67%) من التباين في التعلّم التنظيميّ.

وفي دراسة قام بها (الخشالي والتميمي، 2008) بعنوان"اثر أساليب القيادة في التعلّم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير أساليب القيادة والمتمثلة بالقيادة الإجرائية (المكافأة الموقفية والإدارة بالاستثناء) والقيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، التأثير الإلهامي، الحفز الفكري)، في التعلّم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (128) مديراً، يعملون في(16) شركة من الشركات العاملة في قطاع الشركات الصناعية الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأسلوبي القيادة الإجرائية والتحويلية في التعلّم التنظيميّ بنوعيه التكيفي والتوليدي.

وأجرت(العصيمي، 2008) دراسة بعنوان "التعلّم التنظيمي ودورة في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية"، وهدفت إلى تحديد درجة ممارسة عمليتي التعلّم التنظيمي والتغيير الاستراتيجي في جامعة أم القرى ، ومن ثم التعرف على تأثير ممارسة التعلّم التنظيمي في تعزيز قدرة الجامعة على النجاح في تقديم التغيير الإستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (العمداء ووكلائهم ، ورؤساء الأقسام ووكلائهم، ومديري المراكز العلمية في جامعة أم القرى)، والبالغ عددهم (160) أكاديمياً، وخَلُصَت الدراسة إلى أنّ:

1. الممارسات المتعلقة بمجال التعلّم التنظيمي في جامعة أم القرى في محاوره الثلاثة:إستراتيجية التعلّم التنظيميّ، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلّم التنظيميّ، والثقافة التنظيمية، وفي جميع أبعاد كل محور منها تتم (بدرجة متوسطة).
2. جميع محاور التعلّم التنظيمي الثلاثة: إستراتيجية التعلّم التنظيميّ، والبنية التنظيمية الداعمة للتعلّم التنظيميّ، والثقافة التنظيمية كان لها تأثير كبير في استعداد الجامعة الدائم لإحداث التغيير.
3. محوري التعلّم التنظيمي: البنية التنظيمية الداعمة للتعلّم التنظيميّ، والثقافة التنظيمية كان لهما تأثير كبير في التخطيط المستمر للتغيير، وفي تطبيق خطة التغيير في الجامعة.

أما دراسة (المجالي، 2008) فجاءت بعنوان "أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية : دراسة ميدانية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وظائف إدارة المعرفة وتأثيرها في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستبانة لغرض جمع المعلومات من مجتمع الدراسة ، حيث قامت الباحثة بإجراء مسح شامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (757) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: توافر أبعاد متغير وظائف إدارة المعرفة في دائرة الجمارك الأردنية وبدرجة مرتفعة، توافر أبعاد متغير الهندرة في دائرة الجمارك الأردنية وبدرجة مرتفعة أيضاً، وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرات موجبة وطردية مجتمعة وبينها كأبعاد منفردة.

أما دراسة (بني هاني، 2007) فجاءت بعنوان "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية :دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر أساسيات المنظمة المتعلمة في شركات صناعة البرمجيات في الأردن، وتحديد مستوى الفروق بين أسياسيات المنظمة المتعلمة و المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من جهة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات من جهة أخرى، وقد بلغت

عينة الدراسة (22) شركة مثلت ما نسبته (73%) من مجتمع الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن شركات صناعة البرمجيات في الأردن تتوافر فيها أساسيات بناء المنظمة المتعلمة بدرجة تطبيق عالية، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، والمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ما عدا الوظيفة الحالية، والخبرة الإجمالية، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين توافر أساسيات بناء المنظمة المتعلمة، وخصائص شركات صناعة البرمجيات في الأردن ما عدا البرمجيات الجديدة المنتجة سنوياً.

وأجرى (الأمين، 2006) دراسة بعنوان" دور التعلّم التنظيمي في تقويم الأداء لدى العاملين في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية في المملكة العربية السعودية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعلّم التنظيمي في تقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية في المملكة العربية السعودية، وشملت عينة الدراسة (423) مبحوثاُ في مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التعلّم كانت متوسطة، وأن هنالك أثر للتعلّم التنظيميّ في تقويم الأداء لدى العاملين في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية.

الدراسة التي قام بها (الفروخ، 2006) بعنوان "مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيميّ وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلّم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددها (919) مفردة وقد توصلت هذه الدراسة إلى أهم النتائج الآتية: أنّ ممارسة التعلّم التنظيمي جاء بدرجة متوسطة في المؤسسات العامة الأردنية أما مستوى أداء العاملين في هذه المؤسسات جاء بدرجة مرتفعة . وجود تأثير لممارسة التعلّم التنظيمي في الأداء الوظيفي.

قامت(أبوخضير، 2006) بدراسة بعنوان "التعلّم التنظيميّ لتطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة بمعهد الإدارة العامّة"، حيث قدمت الدراسة تصوّراً لإدارة التعلّم التنظيميّ، لتطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة في معهد الإدارة العامّة، كان من أبرز عمليّاته المحورية تنمية وعي وإدراك القيادات الإدارية العليا في المعهد بأهميّة الحاجة إلى تبنّي مفهوم التعلّم التنظيمي لتحويل المعهد إلى منظّمة متعلّمة، وتَكَوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي وموظفات معهد الإدارة العامّة في المملكة العربية السعودية الموجودين على رأس العمل في فترة إجراء الدراسة، والبالغ عددهم(780) فرداًوخَلُصَت الدراسة إلى أنّ معهد الإدارة العامّة تتوافر لديه الكثير من مقوّمات المنظّمة المتعلّمة. فقد جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى، من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، واحتلّ نظام إدارة المعرفة المرتبة الثانية، واحتلّ نظام التحوّل التنظيميّ المرتبة الثالثة، وجاء نظام تمكين الأفراد في المرتبة الرابعة، في حين جاء نظام التعلّم في المرتبة الخامسة والأخيرة، وكشفت نتائج التحليل الإحصائي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي معهد الإدارة العامّة، نحو توافر عناصر الأنظمة الفرعيّة الخمسة للمنظّمة المتعلّمة بالمعهد تبعاً لمتغيّرات (مقرّ العمل، المؤهّل، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

وفي دراسة قام بها (الكساسبة، 2004) بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال (BPR)، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة تم توزيعها على (276) مفردة، وهم مديري ورؤساء أقسام تكنولوجيا المعلومات في الشركات التي شكلت عينة الدراسة، وتم استعادة (195) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية : أن حوالي ثلثي عدد الشركات المبحوثة قد نفذت برامج لإعادة الهندسة، أو بدأت بتنفيذها . بالإضافة إلى أن أكثر من ربع الشركات المبحوثة تخطط لإعادة هندسة جميع عملياتها، أو بعضها ،وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات

المستفيد، قواعد البيانات المشتركة، وبرمجيات العمل الجماعي، والنظم الخبيرة)، والمتغير التابع (العمليات التي تتم إعادة هندستها)، وجود فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول قدرات تكنولوجيا المعلومات تُعزى إلى اختلاف أعمارهم .

وأجرت (زناتي، 2004) دراسة بعنوان " تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلّم التنظيمي" هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلّم التنظيمي، وشملت عينة الدراسة (656) مديراً ومديرةً في محافظة الإسكندرية ، وتوصلت إلى أن درجة ممارسة التعلّم لدى مديري المدارس كانت متوسطة، وأن هنالك أثر للتعلّم التنظيميّ في تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس.

الدراسة التي قام بها (أيوب، 2004) بعنوان "دور ممارسة التعلّم التنظيمي في مساندة التغيير الإستراتيجي في المنشاة السعودية الكبرى "، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على رؤية الإدارة العليا لدرجة ممارسة التعلّم التنظيمي في المنشآت السعودية الكبرى ودورها في دعم التغيير الإستراتيجي في تلك المنشأة ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة تم التأكد من صدقها وثباتها وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية : أن ممارسة التعلّم التنظيمي تميل إلى الاعتدال في معظم المنشاة التي شملتها الدراسة ، وأن البعد الثقافي لممارسة التعلّم التنظيميّ كان أكثر المتغيرات ارتباطاً بالتغيير الإستراتيجي، يليه البعد الإستراتيجي، وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة .

أما دراسة (الفاعوري وبكار، 2004) فجاءت بعنوان: "إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى وجود العناصر الملاءمة لبناء المنظمة المتعلّمة، ثم بحث العلاقة بين مدى وجود أسس المنظمة المتعلمة وبين الإبداع في شركة الاتصالات موبايلكم، ومدى تأثير ذلك على قدرتها في إدارة الإبداع، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تطبق عناصر بناء المنظمة المتعلمة في شركة الاتصالات موبايلكم بمستوى متوسط.
2. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين عناصر المنظمة المتعلمة والمتمثلة في الدوافع المحركة، وتحديد الهدف، والاستطلاع والاستفهام، والتمكين وتفويض الصلاحيات، والتقييم والمراجع وبين الإبداع.

ب. الدراسات الأجنبية :

أجرى ويلدي(Weldy, 2010) دراسة بعنوان "Learning Organization and Transfer: Strategies for Improving Performance" "التعلم التنظيمي والتحول: استراتيجيات لتحسين الأداء" هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين المنظمة المتعلمة، وتحويل التدريب كاستراتيجيات للتعلّم وإدارة المعرفة لتحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية. أُجريت الدراسة على (212) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية في لوس أنجلوس، وتم في الدراسة توضيح العلاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب كاستراتيجيه لتسهيل التعلّم وإدارة المعرفة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمة المتعلّمة وتحويل التدريب يعدان عاملين مهمين لتحسن أداء الشركات وتحقيق ميزة تنافسية، وأن هناك علاقة بين المنظمة المتعلّمة وتحويل التدريب وبين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

وفي دراسة دانيال (Daniel, 2009) والتي جاءت بعنوان" A framework and Methodology for linking Individual and organizational learning: Application in TQM and production Development" "هيكل عمل ومنهجية ربط التعلّم التنظيمي والفردي: تطبيق في إدارة الجودة الكلية وتطوير الإنتاج"، وهذه المنهجية تبين بشكل مفصل ومن خلال الخرائط والنماذج كيف يتحول التعلّم الفردي إلى تعلّم تنظيميّ، وكيفية استخدام الجودة الشاملة في تطوير الإنتاج، ودور مديري تطوير الإنتاج كفريق لنقل التعلّم الفردي إلى تعلّم تنظيميّ وعمل، وشملت الدراسة (259) مبحوثاً من العاملين في شركات البرمجيات في ولاية الوسط الغربي الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتعلّم الفردي والتعلّم التنظيميّ في إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى سونغ وآخرون(Song, et..al, 2009) دراسة بعنوان" The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context" "استبانة للتحقق من مدى صدق أبعاد التعلم التنظيمي في كوريا"، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم محتوى الثقافة المتعلقة بالمنظمة المتعلّمة في كوريا الجنوبية من خلال أبعاد المنظمة المتعلمة المحددة من قبل (Watkins and Marsick)، تم تطبيق الدراسة على مجموعة من القطاعات العاملة في كوريا والمتمثلة بكل من: الصناعات الإلكترونية، وصناعة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، وصناعة الإنشاءات، والصناعات الخفيفة، وصناعة النفط والغاز، والصناعات الكيماوية، والتجارة الدولية، والتأمين والتمويل. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (1529) فرداً يعملون ضمن هذه الصناعات، وقد توصلت الدراسة إلى أنّ المقياس المحدد من قبل (Watkins and Marsick) لأبعاد المنظمة المتعلّمة صالح وجيد للتطبيق في البيئة الكورية على الرغم من تعدد الثقافات الموجودة فيها.

جاءت دراسة جيرفا (Jerva, 2009) بعنوان" BPR and Systems Analysis and Design: Making the Case for Integration " " إعادة هندسة العمليات الإدارية وتحليل وتصميم النظم: عمل حالة للتكامل "وقد هدفت هذه الدراسة إلى ا ختبار نظريات إعادة هندسة عمليات الأعمال الرئيسة وأوجه الشبه والاختلاف بين إعادة هندسة عمليات الأعمال، وتطوير نظم المعلومات ، ومناقشة متطلبات إعادة هندسة عمليات الأعمال في أي مشروع لتطوير ظم المعلومات قطاعات صحية مختلفة، وخدمات إنسانية في استراليا. توصلت الدراسة إلى أن استخدام تقنيات إعادة هندسة عمليات الأعمال وأساليبها يمكن أن يكون مثمراً عندما يتزامن مع تطوير نظم المعلومات ، وإن إعادة تصميم عمليات الأعمال مع تكنولوجيا المعلومات تعطي المنشأة احتمالية التحسين الجذري لنقل المعلومات، وزيادة قيمةالمعلومات فيما يخص المحتوى كذلك ، وهذه الفوائد تؤدي – بالتالي– إلى تسهيل عملية تخفيض التكلفة، والتمايز في المنتجات ، وإن الفائدة النهائية لغاية

الآن من تكامل إعادة هندسة عمليات الأعمال، هي التمكين، والمشاركة المستمرة للعاملين في صنع القرارات.

وركزت دراسة جيبلنكر (Chiplunkar, et.al, 2008) والتي جاءت بعنوان" Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering" "تطبيق أساليب أنظمة العمل المفتوحة لعمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية " على تحليل بيئة الأعمال التنافسية بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، مع الأخذ بالاعتبار التفاعلات المختلفة بين عمليات الأعمال المتعددة عندما يتم تطبيق إعادة هندسة عمليات الأعمال في البنوك الألمانية. وتقترح الدراسة نموذجاً مبنياً على مخططات الحدث لتسجيل التدفق المنطقي والتفصيلات ذات العلاقة، التي يمكن أن تُستخدم في تصميم نظم المعلومات؛ إذ أن مُخطّطات الحدث مفيدة في تصميم نظم معلومات الذكاء . وهذه المنهجية يمكن أن تستخدم في تطوير نظام لنظم التصميم، حيث يمكن أن يتم تحليل كل حدث لمعرفة متطلباته من البيانات، والعمليات، والموارد، ويمكن أن تظهر التفاعلات بين ا لقوى المختلفة، والأحداث، والنماذج، والتطبيقات من خلال مخططات التفاعل. وتبحث هذه الدراسة أيضاً في القوى المُحَرِّكة لإعادة الهندسة، ومكوناتها.

أما دراسة دافيس ودالي (Davis & Daley, 2008) والتي جاءت بعنوان " The Learning Organization and its Dimensions as Key Factors in Firm's Performance" "المنظمة المتعلمة وأبعادها كمفتاح للأداء المالي"، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلّمة المُعد من قبل (Watkins and Marsick)، والأداء المالي للشركات المحدد بكل من العائد على الاستثمار، والعائد على حق الملكية، والقوة الإيرادية؛ والعائد المتحقق من كل عامل بالإضافة إلى نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. وتكونت عينة الدراسة من (2000) شركة تعمل في مجال التسويق والموارد البشرية تعمل في الولايات المتحدة، وقد تكونت عينة الدراسة من مديري الموارد البشرية ومديري التسويق أو من يقوم مقامهم في هذه الشركات، وتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاعتماد على أبعاد

المنظمة المتعلّمة المحددة من قبل (Watkins and Marsick). وتم استخدام العديد من الأساليب، الإحصائية، كتحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والأداء المالي لتلك الشركات.

الدراسة التي قام بها فرانسيس وكابر (Francis & Kabir, 2008) بعنوان "Reengineering Human Resources Management in University" "إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية في جامعة كولومبيا" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد عدة أبعاد وجوانب من عملية الهندسة ، وكذلك وظائف إدارة الموارد البشرية. ومن ثم اقتراح مقاييس ومعايير من أجل تحسين خدمات المعلومات التي تقدم لزبائن المكتبات في سبع مكتبات لجامعات مختلفة في الهند . وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن الموارد البشرية هي العنصر الرئيسي والأساسي في نجاح تطبيق التكنولوجيا الحديثة في المكتبات، وكذلك إن مفتاح النجاح في عملية الهندرة في هذه المكتبات هو إعادة بناء الموارد البشرية وجعلها تتبنى التغير الذي يحدث في الظروف الخارجية التي تتعامل معها المكتبات.

وتم في دراسة اورورا وكومار(Arora & Kumar, 2007) والتي جاءت بعنوان"Reengineering: A Focus on Enterprise Integration" "إعادة الهندسة: التركيز على حالة تكامل المشاريع الصغيرة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلىمسح الصناعات لتحديد العوامل ا لتي تستدعي إعادة الهندسة، وطبيعة مشاريع إعادة الهندسة، والأسباب المشتركة للفشل، وبعض التوجيهات لتقليل فرص الفشل، وطرق تقليل الخسائر التي يتم استخدامها أثناء التماثل للشفاء من المشاريع الفاشلة في الشركات الاستشارية الولايات المتحدة الأمريكية.وإن تحسين تكامل المشروع ضروري لتحسين أداء النظام، وإن التقدم في تكنولوجيا المعلومات يجعل تحقيق التكامل ممكناً حتى في النظم المعقدة جداً، فبدلاً من أن يسعى صانعو القرار إلى تحقيق أهداف محلية يمكنهم إنجاز وظائف تضيف قيمة كبيرة للزبائن أصحاب العلاقة، ويمكنهم جعل سلاسل التزويد الكاملة قريبة من الزبائن النهائيين سواءً أكانوا داخليين أو خارجيين.

دراسة قام بها كوندري وأبرونت(Konidari & Abernot, 2006) بعنوان " From TQM to learning organisation: Another way for quality management in educational institutions" "من الجودة الشاملة إلى المنظّمة المتعلمة: طريقة أخرى لإدارة الجودة في المنظمات المتعلمة"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز التعلّم التنظيميّ كطريق آخر لتطوير المهارات الإداريّة لدى مديري المدارس في شرق اليونان، عوضاً عن إدارة الجودة الشاملة، والبالغ عددهم(457) مدير مدرسة. وخلصت الدراسة إلى أنّ مديري المدارس تتوافر لديهم تصوّرات إيجابيّة نحو التعلّم التنظيميّ، وهو يؤدّي إلى خلق منظّمة متعلّمة، وأنّ الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم مساهمة فعّالة في تحويل المدارس إلى منظّمات متعلّمة.

وقد تناولت دراسة جوريليك (Gorelick, 2005) والتي جاءت بعنوان " Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner" "التعلّم التنظيميّ ومنظّمة التعلّم محادثات مع الممارسين"، حيث قدّمت الدراسة إطاراً نظرياً هدفت من خلاله إلى التعرّف على أهمية التعلّم التنظيميّ، وتقديم التعاريف المناسبة للتعلّم التنظيميّ، وحالة الربط بين مفهوم التعلّم التنظيميّ وبناء نموذج للمنظّمة المتعلّمة للشركات العاملة في صناعة الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ التعلّم التنظيميّ يسهم في خلق المنظّمة المتعلّمة، وتوصّلت الدراسة أيضاً إلى أنّ عمليّة التعلّم تكون فعّالة إذا تمّ الفهم العميق لدورة التعلّم أوّلا، وتحديد الاستراتيجيّات الإداريّة ثانياً، والتي تمّ من خلالها فهم ظروف وبيئة المنظّمة والتي تسهم في بناء المنظّمة المتعلّمة.

دراسة قام بها كاندكارا وشارما (Khandekar & Sharma, 2005) بعنوان "Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective" "التعلّم التنظيميّ في المنظّمات الهندية: من منظور إستراتيجي لإدارة الموارد البشرية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرّف على أثر التعلّم التنظيميّ، وإستراتيجية إدارة الموارد البشريّة في تحقيق المّيزة التنافسيّة في

المنظّمات الهندية، وتكوّن مجتمع الدراسة من تسع شركات عالميّة وهندية في مدينة نيودلهي، حيث تمّ سحب عيّنة عشوائيّة بسيطة بلغ تعدادها(300) مديراً، واستخدمت أساليب التحليل الوصفيّ وأساليب التحليل المقارنة لتحليل البيانات، وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابيّة بين التعلّم التنظيميّ وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميّزة التنافسيّة.

قام كروسن وبيرودو(Crossan & Berdrow, 2003) بدراسة بعنوان "Organizational Learning and Strategic Renewal" "التعلّم التنظيمي والتحديث الاستراتيجي"، لدراسة للعلاقة بين التعلّم التنظيميّ والتجديد والتحديث الإستراتيجيّ، ىن خلال ا ستخدام إطارا شاملا لعمليّة التعلّم يتضمن(4Is) هي التعلّم بالحدس، التفسير المتكامل، جعل التعلّم جزءاً من ثقافة المنظّمة. لقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عام يمكن تعميم استخدامه لفهم عمليّة التعلّم في جميع المنظّمات، وفهم الاستجابة المطلوبة للتغيير عند التحوّل من أسلوب نقل البريد بالطريقة التقليديّة إلى نقل البريد الكترونياً في مؤسّسة البريد الكندية. وقد تمّ استخدام أسلوب دراسة الحالة بالاعتماد على المعلومات الوصفيّ ة من الأرشيف، والملاحظة والمقابلة باعتماد أكثر من مبحوث لكلّ مقابلة. وقد توصّلت الدراسات إلى وجود علاقة بين نموذج التعلّم في مؤسّسة البريد الكندية والتحديث الاستراتيجي فيها. واستطاعت تفسير كيفيّة إدارة التوتّر الذي ينشأ عند اكتشاف معارف جديدة(Exploration) واستثمار ما قد تمّ تعلّمه سابقا(Exploitation) في مستويات التعلّم على مستوى الفرد والجماعة والمنظّمة . كما أكّدت الدراسة على أنّ عمليّة التعلّم تكون فعّالة إذا تمّ وصف التعلّم التنظيميّ أوّ لا، ثمّ تحديد مدى ملائمة عمليّة التعلّم التنظيميّ لأوضاع المنظّمة وظروفها.

الدراسة التي قام بها زيتزما وآخرون(Zietsman, et.al., 2002) بعنوان" The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes" "دور القوة والسلطة في التعلّم التنظيميّ"، والتي اعتمدت على جمع معلومات عن أداء شركة ماكميلان بلوديل، (MB) في الولايات المتحدة الأمريكية ، ودورها في مواجهة التغيّرات الملموسة

التي تحدث في البيئة الخارجية . وقد بيّنت الدراسة أهمّية الأوضاع والظروف المحيطة بالنسبة لعمليّة التعلّم التنظيميّ، ودور القوّة والسلطة في التعلّم التنظيميّ. كما أيدت النتائج أنّ القدرة على التعلّم التنظيميّ والتحديث الاستراتيجيّ توجد في كلّ المنظّمات، ما دام الأفراد والجماعات يقومون بعمليّة التعلّم الحدسيّ، ويعطون العناية الكافية ويقومون بتفسير خبراتهم وتجربتها في الواقع العمليّ.

دراسة رايت وآخرون (Wright et al, 1999) بعنوان" Information Technology, Business Process Reengineering and Performance Measurement: A Balanced Scorecard Analysis of Compaq Computer Corporation "تكنولوجيا المعلومات وإعادة هندسة العمليات، ومقاييس الأداء : تحليل مقياس الأداء المتوازن لشركة (Compaq) للحاسوب"، توصلت الدراسة إلى أن تكنولوجيا المعلومات إلى جانب إعادة هندسة العمليات عندما اتحدت بشكل مناسب مع إستراتيجية أعمال شركة (Compaq) ساهمت بشكل جوهري بالنجاح العام لشركة (Compaq) وقيادتها في السوق في ألمانيا . وبينت الدراسة أن الإبداع في جانب واحد من الأعمال ليس كافياً؛ فالشركات الناجحة مثل شركة (Compaq) تستخدم تكنولوجيا المعلومات باعتبارها جزءاً متكاملاً مع جميع جوانب أعمالها بغية تحقيق الميزة التنافسية، والمحافظة عليها . وأن تحليل المقياس المتوازن لشركة (Compaq) يشير إلى أن الإدارة الجيدة لتوافق العوامل المبنية على إمكانية الوصول إلى المعلومات، واستخدامها، تقود إلى الأداء الجيد.

دراسة روي، إم. وروي، كي(Roy & Roy , 1998) بعنوان " Human Factors in Business Process Re-engineering" "العوامل الإنسانية في إعادة هندسة عمليات الأعمال "، أشارت هذه الدراسة من خلال أربع حالات دراسية ومسح لـ (38) مشروعاً في كندا والولايات المتحدة أن الجوانب الإنسانية مع أنها اعتبرت عوامل مخاطرة مهمة، إلا أن معظم جهود إعادة هندسة عمليات الأعمال كانت موجهة فنياً . ولذلك تقدمت هذه الدراسة ببعض التفسيرات واقترحت تحسينات على استراتيجيات التصميم الحالية . وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم صياغة بعض التوصيات من أجل تحسين جهود إعادة الهندسة في المستقبل ومنها : تطوير أدوات تحليل المهمة، وإدراك محددات التصميم بالمشاركة، والفهم الجيد

للعمليات الموجودة، وتقدير تكلفة عدم تحليل العوامل الإنـــسانية، وإدراك أهميـــة العوامل الإنسانية.

أمّا دراســـة لانـــت وآخـــرون (Lant, et.al.,1992) بعنـــوان" The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration" " دور التعلم والتفــسير الإداري في التوجه الإستراتيجي: استكشاف تجريبي"، فقد قامت بجمع معلومات حول أداء أربعين منظّمة تعمل في صناعة المفروشات ذات البيئة المستقرّة، وثلاث وســـتين منظّمة تعمل في صناعة البرمجيّات ذات البيئة المتغيّرة . وقد استخدمت الدراســـة إطارا للتعلّم التنظيميّ في المنشآت، لبناء واختبـــار نمـــوذج لـــصنع القـــرارات الإستراتيجية والتي تعمل على تكييف المنظّمة إستراتيجياً مع الظروف والأوضاع المحيطة. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ نموذج التعلّم التنظيميّ هو نمـــوذج أكثـــر تعقيداً من عمليّة المحاولة والخطأ في التعلّم، والتي يتمّ التركيز عليها غالبـــاً فـــي أدبيّات التعلّم التنظيميّ . وأنّ تفسير الإدارة لخبراتها ومعارفها له دور كبيـــر فـــي التأثير في تصرّفات المنظّمة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تأثير المعلومات الخاصّة بالأداء السابق للمنظّمات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بحثت دراسة (الزريقات، والخرشة، 2010) في أثر التعلّم التنظيميّ في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، أما دراسة (حنون، 2010) فبحثت في درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات، وتناولت دراسة (العياش، 2010) أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى، وتطرقت دراسة (الكساسبه، وآخرون، 2010) إلى دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزاله في الأردن، أما دراسة (المجالي، 2008) فبحثت في أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية،

وتطرقت دراسة (حامد،2008) إلى البحث في العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وبحثت دراسة(الديحاني، 2009) في الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارات التربوية بدولة الكويت، وتناولت دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) أثر "اثر أساليب القيادة في التعلّم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، أما دراسة (العصيمي،2008) فتطرقت إلى "التعلّم التنظيمي ودورة في عملية التغيير الإستراتيجي في الجامعات السعودية، في حين تناولت دراسة (الفروخ، 2006) مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيميّ وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وقامت دراسة (أبوخضير، 2006) في البحث في التعلّم التنظيميّ لتطبيق مفهوم المنظّمة المتعلّمة بمعهد الإدارة العامّة.

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من موضوعي التعلّم التنظيمي، وإعادة هندسة العمليات الإدارية في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكن ما يميّزها، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، هو احتوائها هذه الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها ففيما يتعلق بالتعلّم التنظيمي فشملت الدراسة الأبعاد التالية (البعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي، والبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي، والبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي)، وفيما يتعلق بإعادة هندسة العمليات الإدارية فشملت الدراسة الأبعاد الآتية(ثقافة المنظمة، والاتصال الإداري، وتمكين العاملين، والاستعداد للتغيير)، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم التعلّم التنظيمي وأبعاده، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليها، وأثره في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدِّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

1. المنهج الوصفي التحليلي : لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بأبعاد التعلّم التنظيمي وإعادة هندسة العمليات ، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.
2. منهج البحث الميداني : وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر ومن يشغل وظيفة نائب مدير عام، العاملين في شركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة المحدودة وفي جميع مواقعها في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (1000) موظفاً،في ضوء إحصائيات قسم شؤون الموظفين لشركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة المحدودة بتاريخ 2010/12/24(شركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة المحدودة ، دائرة شؤون الموظفين، 2010).

3. 3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية بسيطة تمثل (50%) من خلال القوائم وبالاستعانة بالرقم الوظيفي من مجتمع الدراسة وبلغ عددها (500) موظفاً من العاملين في شركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة المحدودة . وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترجعت (410) استبانة ما نسبته (82%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (25) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد

الاستبانات الصالحة للتحليل (385) استبانة، مُشكلة بـــذلك (77%) مـــن عينـــة الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض الـ بحث العلمي، والجدول (1) يبـــين توزيـــع عينة الدراسة.

جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي، الوظيفة).

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	241	%62.25
	أنثى	144	%37.75
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فما دون	50	%12.98
	دبلوم متوسط	103	%26.75
	بكالوريوس	180	%46.75
	دراسات عليا	52	%14.52
الوظيفة	إدارية	177	%45.98
	فنية	208	%54.02
العمر	30 سنة فأقل	78	%20.25
	31-40 سنة	141	%36.62
	41-50 سنة	124	%32.20
	51 سنة فأكثر	42	%10.93
الخبرة	5سنوات فأقل	72	%18.70
	6-10 سنوات	108	%28.05
	11-15 سنة	160	%41.55
	16 سنة فأكثر	45	%11.70
المستوى الوظيفي	مدير	30	%7.79
	رئيس قسم	83	%21.55
	موظف	272	%70.66

بالنظر إلى الجدول (1) يتضح أن (62.25%) من عينة الدراسة ذكور، في حين جاءت نسبة الإناث (37.75%)، ويمكن تفسير ذلك نظراً لأن معظم الأعمال التي تقوم بها شركة الكهرباء الوطنية ذات طبيعة فنية وهندسية تتطلب مجهودات بدنية وذهنية عالية، وتتطلب فترات زمنية وطويلة ومتصلة لإنجاز العمل؛ لذلك فإنها تتميز بارتفاع نسبة الذكور في هذه الأعمال، وتركز الإناث في الوظائف الإدارية أو الهندسية المساندة (كالسلامة العامة، والجودة، والتصميم، وهندسة الحاسوب).

وبالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي فإن (46.75%) هم من حملة الشهادة

الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (26.75%) هم من حملة دبلوم متوسط، كما وجد وأن (14.52%) هم من حملة الدراسات العليا، أما ممن هم من حملة الثانوية العامة فما دون فجاءت نسبتهم (12.98%)، وتعزى هذه النتيجة إلى طبيعة الأعمال التي تقوم بها شركة الكهرباء الوطنية والتي تحتاج إلى كوادر بشرية ذات تأهيل علمي مناسب حتى تتمكن من القيام بأعمالها وتحقيق أهدافها في المحافظة على استمرارية النظام الكهربائي.

وفيما يتعلق بمتغير الوظيفة فإن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت وظيفتهم فنية، حيث شكلـــت نسبتهـــم (54.02%) في حين بلغت نسبة فئة العاملين بوظائف إدارية (45.98%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويمكن تفسير ذلك نظراً للطبيعة الفنية لأعمال شركة الكهرباء الوطنية والمحافظة على دورها الأساسي المتمثل في توفير الطاقة الكهربائية وتوصيلها في جميع أرجاء المملكة الأردنية، وهذا يتطلب أعداد كبيرة ومؤهلة من الكوادر الفنية والهندسية المؤهلة.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين (36.62%) كانوا من الفئة العمرية(31-40 سنة)، وأن (32.20%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية(41-50 سنة)، وأن (10.93%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (51 سنة فأكثر)، في حين أن (20.25%) من المبحوثين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، وقد يشير هذا إلى انخفاض معدل ترك العاملين للعمل في الشركة، واستمرارهم في العمل فيها لفترات زمنية طويلة حتى بلوغ سن التقاعد.

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين (41.55%) كانوا من ذوي فئة الخدمة(من 11 –15سنة)، بينما كان المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) أقل فئة بلغت نسبتهم(11.70%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة من ذوي الخبرات المتوسطة والمناسبة لقيامهم بأعمالهم التي تتطلب خبرة في مجال التعامل مع الطاقة الكهربائية، والقدرة على التعامل مع مشكلاتها.

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي فإن(70.66%) من المبحوثين كان مستواهم الوظيفي من فئة "موظف"، كما وجد أن (21.55%) منهم كان مستواهم الوظيفي

"رئيس قسم"، أما من كان مستواهم الوظيفي من فئة "مدير" فقد بلغت نسبتهم (7.79%)، وهذه النسبة تشير إلى نجاح الدراسة في تمثيل كافة المستويات الإدارية في عينتها، مع المحافظة على خصائصهم الوظيفية.

3. 4 أداة الدراسة

تم تطوير وتبني استبانة لقياس مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيمي وأثرها في تعزيز أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر موظفي شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامة الآتية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي، الوظيفة).

الجزء الثّاني: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (التعلّم التنظيمي)، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (المجالي، 2009؛ الفروخ، 2004، أيوب، 2004؛ Denton, 1998؛ Goh, 1998؛ Marquardt & Reynolds, 1994: 91).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (إعادة هندسة العمليات الإدارية)، وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (المجالي، 2008؛ العتيبي والحمالي، 2004؛ Jackson, 1997؛ Homa, 1995؛ Murphy, 1995).

وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (تنطبق دائماً، وتنطبق غالباً، وتنطبق أحياناً، وتنطبق نادراً، ولا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5) بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (2) على (تنطبق نادراً) والرقم (3) على (تنطبق أحياناً) والرقم (4) على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على (تنطبق دائماً).

جدول رقم(2)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.

تسلسل الفقرات	المجال
27-1	**التعلّم التنظيمي**
9-1	**البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي**
3-1	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم
6-4	التغيّرات البيئية
9-7	إستراتيجية التعلّم
18-10	**البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي**
12-10	العمل من خلال الفريق
15-13	الهيكل التنظيمي
18-16	إيجاد المعرفة
27-19	**البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي**
21-19	التعلّم من الأخطاء
24-22	البيئة المساندة للتعلّم
27-25	الجودة الكلية للتعلّم
44-28	**إعادة هندسة العمليات الإدارية**
31-28	الاتصال الإداري
35-32	تمكين العاملين
39-36	ثقافة المنظمة
44-40	الاستعداد للتغيير

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (9) محكمين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقراتها، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتـــائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1-27	**التعلّم التنظيمي**	-
1-9	**البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي**	-
1-3	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.90
4-6	التغيّرات البيئية	0.83
7-9	إستراتيجية التعلّم	0.84
10-18	**البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي**	-
10-12	العمل من خلال الفريق	0.91
13-15	الهيكل التنظيمي	0.88
16-18	إيجاد المعرفة	0.89
19-27	**البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي**	-
19-21	التعلّم من الأخطاء	0.88
22-24	البيئة المساندة للتعلّم	0.87
25-27	الجودة الكلية للتعلّم	0.83
28-44	**إعادة هندسة العمليات الإدارية**	-
28-31	الاتصال الإداري	0.85
32-35	تمكين العاملين	0.90
36-39	ثقافة المنظمة	0.88
40-44	الاستعداد للتغيير	0.89

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، و فقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحـــساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعـــدد(Multiple Regression Analysis) لاختبـــار صلاحية نماذج الدراسة ، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التـــابع

وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتـــدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- اختبار معامل تضخم التبـــاين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبـــار التباين المـــسموح(Tolerance) للتأكـــد مـــن عـــدم وجـــود ارتبـــاط عـــالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيـــع الطبيعي(Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتيعرض لنتائج التحليل الإحصائيّ الوصفيّ للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكوّنة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يأتي:

لا تنطبق أبداً	ينطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو الآتي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.5	2.49-1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصّورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّإذا كانت قيمة المتوسّط الحسابيّ(2.5-3.49) فإنّمستوى التصّورات متوسّط، وإذا كان المتوسّط الحسابيّ أقلّ من(2.49) فيكون مستوى التصّورات منخفضاً.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول : ما مدى توافر أبعاد التعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية من وجهة نظر المبحوثين.

أولاً: البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية،

تسلسل الفقرات	البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3-1	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	3.85	0.52	1	مرتفع
6-4	التغيّرات البيئية	3.78	0.54	2	مرتفع
9-7	إستراتيجية التعلّم	3.61	0.56	3	مرتفع
9-1	المتوسط الكلي	3.75	0.53	-	مرتفع

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على البعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية كانت مرتفعة، وأن المتوسط الكلي للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي بلغ(3.75)، وانحراف معياري (0.53)، وقد احتل بُعد الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.85)، يلي ذلك بُعد التغيّرات البيئية بمتوسط حسابي بلغ(3.78)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد إستراتيجية التعلّم بمتوسط حسابي بلغ(3.61). وتُفَسّر هذه ا لنتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها وقد تشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن شركة الكهرباء الوطنية تعنى بالبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ نظراً لأهمية هذا البعد في تحسين أدائها لإعمالها.

وفيما يأتي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية وهي كما يأتي:

أولاًتصورات أفراد عينة الـ دراسة لبعد الرؤية المــشتركة بـــين أعــضاء التنظيم:

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم،

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	تقوم شــركتيعلـــى تحديــد أهــدافها المـــستقبلية باستمرار.	3.74	0.98	3	مرتفع
2	تقوم شركتيبنقل أهد اف التعلّم إلى جميع العـــاملين على مختلف المستويات	3.99	0.88	1	مرتفع
3	تشجع شركتي العاملين فيها على إبداء ملاحظـــاتهم واقتراحاتهم حول أهداف التعلّم.	3.82	0.96	2	مرتفع
3-1	المتوسط الكلي	3.85	0.52	-	مرتفع

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغيـــر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم كانت مرتفعة، إذ بلـــغ المتوســـط الحـــسابي (3.85)، والانحراف المعياري (0.52)، كما يشير الجدول كذلك إلـــى أن الفقـــرة (10) التي تنص على "تقوم شركتي بنقل أهداف التعلّم إلى جميع العـــاملين علـــى مختلف المستويات"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99)، وانحـــراف معياري (0.88)، بينما احتلت الفقرة (1) التي تنص على "تقوم شركتي على تحديد أهدافها المستقبلية باستمرار " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.74)، وانحـــراف معياري (0.98).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التغيرات البيئية:

جدول رقم **(6)**

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التغيرات البيئية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4	تقوم شركتي بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.	3.75	0.99	3	مرتفع
5	تحدد شركتي نقاط القوه والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.	3.80	0.97	1	مرتفع
6	تحرص شركتي على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.	3.79	0.98	2	مرتفع
6-4	المتوسط الكلي	3.78	0.54	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التغيرات البيئية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78)، والانحراف المعياري (0.54)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (5) التي تنص على تحدد" شركتي نقاط القوه والضعف لديها من خلال التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (4) التي تنص على "تقوم شركتي بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.99).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إستراتيجية التعلّم:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إستراتيجية التعلّم.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
7	تنظر شركتي إلى عملية التعلّم والتدريب باعتبارها إحدى أولويات أهدافها المستقبلية.	3.61	0.97	2	مرتفع
8	تقوم شركتي بوضع خطة محددة للتعلّم وتدريب العاملين فيها.	3.54	1.01	3	مرتفع
9	تنمي شركتي الشعور بأهمية التعلّم والابتكار لدى العاملين فيها.	3.69	0.92	1	مرتفع
9-7	المتوسط الكلي	3.61	0.56	-	مرتفع

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إستراتيجية التعلّم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، والانحراف المعياري (0.56)كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (9) التي تنص على "تنمي شركتي الشعور بأهمية التعلّم والابتكار لدى العاملين فيها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.69)،وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (8) التي تنص على "تقوم شركتي بوضع خطة محددة للتعلّم وتدريب العاملين فيها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.01).

ثانياً: البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية.

تسلسل الفقرات	البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
12-10	العمل من خلال الفريق	3.66	0.55	3	مرتفع
15-13	الهيكل التنظيمي المرن	3.72	0.53	2	مرتفع
18-16	إيجاد المعرفة	3.74	0.52	1	مرتفع
18-10	المتوسط الكلي	3.71	0.51	-	مرتفع

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ في شركة الكهرباء الوطنية كانت مرتفعة، وأن المتوسط الكلي للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.51)، وقد احتل بُعد إيجاد المعرفة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، يلي ذلك بُعد الهيكل التنظيمي المرن بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العمل من خلال الفريق بمتوسط حسابي بلغ (3.66). وهذا يشير إلى أهميّة البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ لأنّه يؤدّي إلى تحسين أداء المنظّمة ونجاحها. ويمكن إرجاع السبب إلى اهتمام الإدارة العليا بالعمل من خلال فرق عمل مؤهلة ومدربة، وضمن هيكل تنظيمي مرن يشجع على إيجاد المعرفة.

وفيما يلي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ في شركة الكهرباء الوطنية وهي كما يأتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد العمل من خلال الفريق:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العمل من خلال الفريق.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
10	تعتمد شركتي في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة.	3.73	0.96	1	مرتفع
11	تنشر شركتي ثقافة فرق العمل في جميع أقسامها.	3.65	0.99	2	مرتفع
12	تشجع شركتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق.	3.59	0.98	3	مرتفع
12-10	المتوسط الكلي	3.66	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير العمل من خلال الفريق كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66)، والانحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (10) التي تنص على "تعتمد شركتي في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت

الفقرة (12) التي تنص على "تشجع شركتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.98).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الهيكل التنظيمي المرن:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الهيكل التنظيمي المرن.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
13	تقوم شركتي باستخدام هياكل مرنة لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.	3.86	0.94	1	مرتفع
14	تستخدم شركتي هياكل مرنة تُمكن أعضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقية العاملين الآخرين.	3.56	1.00	3	مرتفع
15	تبتعد شركتي في هيكلها التنظيمي عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية.	3.73	0.99	2	مرتفع
13-15	المتوسط الكلي	3.72	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الهيكل التنظيمي المرن كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، والانحراف المعياري (0.53)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (10) التي تنص على "تقوم شركتي باستخدام هياكل مرنة لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (14) التي تنص على " تستخدم شركتي هياكل مرنة تُمكن أعضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقية العاملين الآخرين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.00).

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد إيجاد المعرفة:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إيجاد المعرفة،

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
16	تشجع شركتي عملية تنمية المعارف في جميع إدارات التنظيم.	3.61	0.99	3	مرتفع
17	تشجع شركتي عملية نقل المعارف بين الأقسام المختلفة.	3.85	0.95	1	مرتفع
18	تحاول شركتي الوصول إلى المعلومات المتعلقة برغبات المتعاملين معها مثل المستهلكين والمزو دين والموزعين.	3.77	0.98	2	مرتفع
16-18	المتوسط الكلي	3.74	0.52	-	مرتفع

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير إيجاد المعرفة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74)، والانحراف المعياري (0.52)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (17) التي تنص على "تشّجع شركتي عملية نقل المعارف بين الأقسام المختلفة "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (16) التي تنص على" تشّجع شركتي عملية تنمية المعارف في جميع إدارات التنظيم " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.99).

ثالثاً: البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية.

تسلسل الفقرات	البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
19-21	التعلّم من الأخطاء	3.61	0.59	2	مرتفع
22-24	البيئة المساندة للتعلّم	3.58	0.61	3	مرتفع
25-27	الجودة الكلية للتعلّم	3.81	0.53	1	مرتفع
19-27	المتوسط الكلي	3.67	0.52	-	مرتفع

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية كانت مرتفعة، وأن المتوسط الكلي للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ بلغ(3.67)، وانحراف معياري (0.52) وقد احتل بُعد الجودة الكلية للتعلّم المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.81)، يلي ذلك بُعد التعلّم من الأخطاء بمتوسط حسابي بلغ(3.61)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد البيئة المساندة للتعلّم بمتوسط حسابي بلغ(3.58). وتفسر هذه النتيجة على أن البيئة العامة لشركة الكهرباء الوطنية تشجع وبدرجة كبيرة التعلّم، من خلال تشجيع التعلم من الأخطاء ، وفتح المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم والاهتمام بمقترحاتهم وتوفير المناخ المناسب الذي يشجع على عملية التعلّم ، وكذلك مساندة التعلم من خلال تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتشجيعهم على الاستفادة من نتائج القرارات السابقة ، وكذلك من خلال التركيز على الجودة الكلية للتعلّم من خلال التركيز على جودة البرامج التدريبية ، والاهتمام بنوعية مهارات ومعارف العاملين.

وفيما يأتي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية وهي كما يأتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد التعلّم من الأخطاء:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التعلّم من الأخطاء،

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
19	تقوم شركتي بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات.	3.46	1.02	3	متوسط
20	تشجع شركتي مناقشة أخطاء العاملين ومواقف الفشل للتعرف على أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.	3.63	0.99	2	مرتفع
21	تؤمن شركتي المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلّم تعم جميع أنحاء التنظيم	3.73	0.95	1	مرتفع
21-19	المتوسط الكلي	3.61	0.59	-	مرتفع

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التعلّم من الأخطاء كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، والانحـــراف المعياري (0،59)كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (21) التي تنص علـــى "تؤمن شركتي المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلّم تعم جميع أنحاء التنظـــيم "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73)، وانحراف معياري (0.95)، بينما احتلت الفقرة (19) التي تنص على "تقوم شركتي بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير على الرأي وتقديم الاقتراحات " المرتبـــة الأخيـــرة بمتوســـط حـــسابي (3.46)، وانحراف معياري (1.02).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد البيئة المساندة للتعلّم:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البيئة المساندة للتعلّم.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
22	تحاول شركتي تمكين العاملين بإعطـــائهم الـــسلطة الكافية بما يتناسب مع مسؤوليات عملهم.	3.63	0.99	2	مرتفع
23	تشارك شركتي العاملين في اتخاذ القـــرارات التـــي يؤثرون ويتأثرون بنتائجها.	3.39	1.03	3	متوسط
24	تشجع شركتي العاملين على الاستفادة مـــن نتـــائج القرارات السابقة.	3.71	0.97	1	مرتفع
22-24	المتوسط الكلي	3.58	0.61	-	مرتفع

يشير الجدول (14)إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البيئة المساندة للتعلّم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58). والانحراف المعياري (0،61)كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (24) التي تنص علـــى تشجّع شركتي العاملين على الاستفادة من نتائج القرارات السابقة "، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.71)، وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقـــرة (23) التي تنص على " تشارك شركتي العاملين في اتخاذ القرارات التي يؤثرون

ويتأثرون بنتائجها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معيـــاري (1.03).

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الجودة الكلية للتعلّم:

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الجودة الكلية للتعلّم.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
25	تركز شركتي على الجودة الكلية لبـــرامج التـــدريب والتعلم.	3.88	0.94	2	مرتفع
26	تركز شـــركتي علـــى أهميـــة نوعيـــة المهـــارات والمعارف لدى العاملين.	3.92	0.93	1	مرتفع
27	تحاول شركتي جعل الأهداف النهائية لبرامج الـــتعلم تركز على الجودة الكلية لمهارات العاملين لديها.	3.63	0.99	3	مرتفع
25-27	المتوسط الكلي	3.81	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (15) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الجودة الكلية للتعلّم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.81)، والانحـــراف المعياري (0،53) كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (26) التي تنص علـــى "تركز شركتي على أهمية نوعية المهارات والمعارف لـــدى العـــاملين "، جـــاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (27) التي تنص على "تحاول شركتي جعل الأهداف النهائية لبرامج الـــتعلّم تركز على الجودة الكلية لمهارات العاملين لديها " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.99).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مدى توافر أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية من وجهة نظر المبحوثين في شركة الكهرباء الوطنية؟

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

تسلسل الفقرات	أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
28-31	الاتصال الإداري	3.60	0.57	4	مرتفع
32-35	تمكين العاملين	3.76	0.55	2	مرتفع
36-39	ثقافة المنظمة	3.83	0.53	1	مرتفع
40-44	الاستعداد للتغيير	3.70	0.56	3	مرتفع
28-44	المتوسط الكلي	3.72	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول(16) أن المتوسط العام لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية بلغ(3.72)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية، يتضح أن ثقافة المنظمة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري(0.53)، يليها بعد تمكين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.55)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاستعداد للتغيير بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، وانحراف معياري(0.56)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاتصال الإداري بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.57). ويمكن تفسّير ذلك بأنّ شركة الكهرباء الوطنية لديها ثقافة تنظيمية تشجع على تشجع على إحداث تغييرات جوهرية وتحسينات، حيث أن أهمّ فوائد تطبيق هندسة العمليات الإدارية للمنظمات هي السعي نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية لتمكين العاملين والمرونة في هياكلها التنظيميّة، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة؛ لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق، وتبادل المعلومات الخاصّة بالبيئة الداخلية والخارجية.

وفيما يأتي عرض تفصيلي للفقرات المتضمنة أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية وهي كما يأتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الاتصال الإداري:

الجدول (17)

المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للاتصال الإداري كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
28	تبدي الإدارة العليا اهتمام بكل ما يقدمه العاملون من تقارير واقتراحات.	3.59	0.95	3	مرتفع
29	تسود الشفافية والمصارحة بين الإدارة والعاملين أثناء مناقشة التقارير المتعلقة بأعمال الشركة التي أعمل بها.	3.67	0.91	1	مرتفع
30	تبلّغ قرارات وتوجهات الإدارة العليا إلى جميع المستويات في الشركة التي أعمل بها بشكل فعّال .	3.63	0.94	2	مرتفع
31	تنتهج شركتي سياسة الباب المفتوح في تعاملها مع العاملين .	3.50	1.00	4	مرتفع
28-31	المتوسط الكلي	3.60	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول (17) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين للاتصال الإداري كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.60)،وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (29) "تسود الشفافية والمصارحة بين الإدارة والعاملين أثناء مناقشة التقارير المتعلقة بأعمال الشركة التي أعمل بها" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.67)في حين جاءت الفقرة رقم (31) " تنتهج شركتي سياسة الباب المفتوح في تعاملها مع العاملين في" المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد ، بمتوسط حسابي بلغ (3.50)،كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على فاعلية نظام الاتصالات والذي يعتبر أحد الآليات الهامة لتعزيز إعادة هندسة

العمليات الإدارية، وذلك بالاعتماد على نشر ونقل المعلومات إلى جميع العـــاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها ، وأهمية توفر وسائل الاتصال المناسبة حيث تتيح للرؤساء فرصـــة التحـــرر مـــن قيـــود الاتصالات الرسمية التي تفرضها عليهم البيروقراطية، وتصبحخطوط الاتـــصال مفهومة مما يعزز من عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تمكين العاملين:

الجدول (18)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لتمكين العاملين كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
32	يتمتع العاملون في الشركة التي أعمـــل بهـــا بالخبرة الفنية والمهارات الـــضرورية لأداء أعمالهم .	3.79	0.94	2	مرتفع
33	يتمتع العاملون في الشركة التي أعمـــل بهـــا بقدرٍ كافٍ من الحرية والاستقلالية في أدائهم لعملهم.	3.85	0.91	1	مرتفع
34	أشعر بالحرية الكافية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه يناسب طبيعة العمل الذي أقوم به .	3.67	0.97	4	مرتفع
35	أشعر أن لديّ صلاحية كافية في الـــسيطرة على ما يدور في المكان الذي أعمل فيه.	3.73	0.99	3	مرتفع
32-35	المتوسط الكلي	3.76	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول (18) أنّ المتوسط العامّ لتـــصّورات المبحـــوثين لتمكـــين العاملينكبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.67)،وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم(33) "يتمتع العاملون في الشركة التي أعمل بها بقدرٍ كـــافٍ من الحرية والاستقلاليةفي أدائهم لعملهم" المرتبة الأولـــى بمتوسـط حـــسابـــي بلغ(3.85)في حين جاءت الفقرة رقم (34) " أشعر بالحريـــة الكافيـــة لابتكـــار

الأسلوب الذي أعتقد أنه يناسب طبيعة العمل الذي أقوم به " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3،67) كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتُفَسّر هذه النتيجة على أن تمكين العاملين والذي يُعد أحد الآليات الهامة لتعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية وذلك لانجاز أعمالهم بكفاءة عالية ، ويتجه غالبيتهم نحو الرضا عن التعاون القائم بينهم، وشعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به في منظماتهم ، ورضاهم عن ذلك، ورضا غالبيتهم عن جهودهم التي يبذلونها في عملهم من خلال فرق عمل فعّالة لتحقيق الغاية المرجوة منها، إذ أن المشاركة تعمل على تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد ثقافة المنظمة:

الجدول (19)

المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لثقافة المنظمة كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
36	لدى العاملين في الشركة وعي بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.87	0.96	2	مرتفع
37	تهتم شركتي بتنمية الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.	3.95	0.90	1	مرتفع
38	تسعى شركتي إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء.	3.77	0.98	3	مرتفع
39	تلتزم الإدارة العليا بفلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية ودعم تطبيقاتها.	3.73	0.99	4	مرتفع
36-39	المتوسط الكلي	3.83	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول (19) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين لثقافة المنظمة كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.83) وانحراف معياري(0.53)، وقد احتلّت الفقرة رقم(37) "تهتم شركتي بتنمية الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.95)،

في حين جاءت الفقرة رقم(39) " تلتزم الإدارة العليا بفلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية ودعم تطبيقاتها" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.73)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتُفَسّر هذه النتيجة على أن شركة الكهرباء الوطنية تهتم بالثقافة التنظيمية التي تعزز إعادة هندسة العمليات الإدارية نتيجة لوضوح أهدافها وسياساتها، ووضوح رؤية الشركة لدى العاملين فيها بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، مما أسهم بشكل مباشر على تحقيق الفاعلية، وذلك من خلال توظيف مواردها المتاحة، ومواكبتها للتقدم العلمي والتكنولوجي مما يسهم في تعزيز عمليات إعادة هندسة العمليات الإدارية.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الاستعداد للتغيير:

الجدول (20)

المتوسّطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للاستعداد للتغيير كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
40	يؤثر التغيير الذي يحدث في شركتي إيجاباً علـــى التكنولوجيا المستخدمة في الشركة .	3.76	0.93	2	مرتفع
41	يؤثر التغيير الذي يحدث في شركتي إيجاباً علـــى الهيكل التنظيمي للشركة .	3.63	0.96	4	مرتفع
42	التغيير الذي يحدث في شركتي يواكب التغيّــرات البيئية التي تحدث في البيئة الخارجية.	3.69	0.92	3	مرتفع
43	العاملون في شركتي على ع لم بعملية التغير التي تحدث في الشركة .	3.81	0.91	1	مرتفع
44	التغيير الذي يحدث في شركتي يواكب التغيّــرات البيئية التي تحدث في البيئة الداخلية.	3.61	0.99	5	مرتفع
40-44	المتوسط الكلي	3.70	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول (20) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين للاستعداد للتغيير كبعد من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.70) وانحراف معياري(0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم(43) "العاملون في شركتي على علم بعملية التغير التي تحدث في الشركة" المرتبة الأولـــى بمتوسط حسابـــي بلغ(3.81)، في حين جاءت

الفقرة رقم(44) "التغيير الذي يحدث في شركتي يواكب التغيّرات البيئية التي تحدث في البيئة الداخلية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ(3.61)، كما يظهر من الجدول أنّ المتوسّطات الحسابيّة لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية الاستعداد للتغيير وذلك لأهميّة وضوح توجه الشركة المستقبليّ والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر، ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

4. 2 اختبار الفرضيات :

للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) تم إجراء معامل تضخم التباين(Variance Inflation Factor- VIF)، واختبار التباين المسموح به " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة، مع مراعاة القاعدة أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05)؛ فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار . وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط (Multicollinearity)بين المتغيرات المستقلة . وكما يشير الجدول(21) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF)، والتباين المسموح (Tolerance) لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ كانت أقل من(10) وتتراوح(1.420–2.106)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.351 – 0.515)، وأن قيمة (VIF) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ كانت أقل من (10) وتتراوح(1.985–2.216) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.365 – 0.465)، وأن قيمة (VIF) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ كانت أقل من (10) وتتراوح(2.195–2.547) كما نلاحظ

أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بـــين (0.256 – 0.287)، ولذلك يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط عالٍ بين المتغيـــرات المستقلة.

جدول رقم (21)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء.

المتغيرات	المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
المحور الأول البعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي	الرؤية المشتركة بين أعــضاء التنظيم	0.351	1.420	0.327
	التغيّرات البيئية	0.426	2.106	0.251
	استراتيجيّة التعلّم	0.515	1.708	0.237
المحور الثاني البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي	العمل من خلال الفريق	0.465	2.126	0.384
	الهيكل التنظيميّ المرن	0.445	2.216	0.430
	إيجاد المعرفة	0.365	1.985	0.408
المحور الثالث البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي	التعلّم من الأخطاء	0.287	2.263	0.418
	البيئة المساندة للتعلّم	0.276	2.547	0.528
	الجودة الكلية للتعلّم	0.256	2.195	0.357

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعـــي(Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (21)فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانـــت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لبيانـــات الدراسة. وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

جدول (22)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	المتغير التابع	الفرضية
0.000	*128.118	0.667	إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	**المحور الأول**
0.000	*64.553	0.354	الاتصال الإداري	الفرضية الرئيسية
0.000	*99.541	0.499	تمكين العاملين	الأولى
0.000	*109.590	0.505	ثقافة المنظمة	
0.000	*112.762	0.521	الاستعداد للتغيير	
0.000	*118.49	0.623	إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	**المحور الثاني**
0.000	*83.91	0.372	الاتصال الإداري	الفرضية الرئيسية
0.000	*61.84	0.289	تمكين العاملين	الثانية
0.000	*96.97	0.601	ثقافة المنظمة	
0.000	*88.24	0.411	الاستعداد للتغيير	
0.000	*104.76	0.594	إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	**المحور الثالث**
0.000	*51.75	0.379	الاتصال الإداري	الفرضية الرئيسية
0.000	*41.28	0.384	تمكين العاملين	الثالثة
0.000	*76.28	0.513	ثقافة المنظمة	
0.000	*56.47	0.323	الاستعداد للتغيير	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (22) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) يُفسر(66.7%) من التباين في بُعد(إعادة هندسة العمليات(الهندرة))، كما يُفسر أيضاً(35.4%) من التباين في بُعد(الاتصال الإداري)، ويُفسر أيضاً(49.9%) من التباين في بُعد (تمكين العاملين)، وفسر البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ (50.5%) من التباين في بُعد(ثقافة المنظمة)، وأخيراً فسر البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(52.1%) من التباين في بُعد(الاستعداد للتغيير).

كما يبين الجدول صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α

≤0.05)، حيث إن البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، الهيكلّ التنظيميّ المرن، إيجاد المعرفة) يُفسر (62.3%) من التباين في بُعد(إعادة هندسة العمليات(الهندرة))، كما يُفسر أيضاً(37.2%) من التبـــاين فـــي بُعـــد (الاتـــصال الإداري)، ويُفسر أيضاً(28.9%) من التباين في بُعد (تمكين العاملين)، وفسر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ (60.1%) من التباين في بُعد (ثقافة المنظمـــة) وأخيـــراً فسر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ(41.1%) من التبـــاين فـــي بُعـــد (الاســـتعداد للتغيير).

كما يبين الجدول صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيـــسية الثالثـــة، نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية علـــى مـــستوى دلالـــة (α ≤0.05)، حيث إن البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ(التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) يُفسر (59.4%) من التباين في بُعد(إعـــادة هندســـة العمليات(الهندرة))، كما يُفسر أيضاً(37.9%) من التبـــاين فـــي بُعـــد (الاتـــصال الإداري)، ويُفسر أيضاً(38.4%) من التباين في بُعد (تمكين العاملين)، وفسر البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (51.3%) من التباين في بُعد (ثقافة المنظمة)، وأخيراً فسر البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ(32.3%) من التباين في بُعد(الاستعداد للتغيير).

اختبار فرضيات المحور الأول:

جدول رقم(23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ بأبعاده المختلفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

المتغيرات المستقلة / المتغيرات التابعة	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	التغيّرات البيئية	إستراتيجيّة التعلّم
إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	(*t= 7.665) (Beta=0.350)	(*t= 4.816) (Beta=0.215)	(*t= 5.176) (Beta=0.237)
الاتصال الإداري	(*t= 2.541) (Beta=0.211)	(t= 1.77) (Beta=0.087)	(*t= 2.133) (Beta=0.131)
تمكين العاملين	(*t= 6.442) (Beta=0.356)	(*t= 2.640) (Beta=0.111)	(*t= 3.686) (Beta=0.199)
ثقافة المنظمة	(*t= 6.606) (Beta=0.413)	(*t= 3.499) (Beta=0.192)	(*t= 4.112) (Beta=0.221)
الاستعداد للتغيير	(*t= 6.83) (Beta=0.372)	(*t= 3.112) (Beta=0.169)	(*t= 3.556) (Beta=0.210)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (24) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ بعد الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(52.2%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجية التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(62.3%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر

التغيّرات البيئية، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(66.7%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بإعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية من خلال البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.522	*9.307	0.000
إستراتيجيّة التعلّم	0.623	*6.548	0.000
التغيّرات البيئية	0.667	*5.680	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

الفَرَضِيّة الفرعية الأولى : لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (التغيّرات البيئية) ليس له أثر في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركة الكهرباء الوطنية ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(1.771)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، إستراتيجية التعلّم) في الاتصال

الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(التغيّرات البيئية) في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بالاتصال الإداري من خلال البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.315	*6.188	0.000
إستراتيجيّة التعلّم	0.345	*4.126	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التغيّرات البيئية)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) في الاتصال الإداري بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (25) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(31.5%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجيّة التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(34.5%) من التباين في الاتصال الإداري كمتغيّر تابع، وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (التغيّرات البيئية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

الفَرَضِيّة الفرعية الثانية :لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي (الرؤية المشتركة بـــين

أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بتمكين العاملين من خلال البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) كمتغيّرات مستقلّة

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.396	*10.423	0.000
إستراتيجية التعلّم	0.464	*7.290	0.000
التغيّرات البيئية	0.499	*6.914	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج

الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد الإستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية ، يتّضح من الجدول (26) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(39.6%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجيّة التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(46.4%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر التغيّرات البيئية، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(49.9%) من التباين تمكين العاملين كمتغيّر تابع.

الفَرَضيّة الفرعية الثالثة يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية

التعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثّل أثر البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (27) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(42.3%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجيّة التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(48.6%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر التغيّرات البيئية، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(50.5%) من التباين في ثقافة المنظمة كمتغيّر تابع.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بثقافة المنظمة من خلال البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.423	*13.256	0.000
إستراتيجيّة التعلّم	0.486	*8.592	0.000
التغيّرات البيئية	0.505	*4.417	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرَضِيّة الفرعية الرابعة : لايوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) في

الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة الـ عمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (28) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(38.2%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجيّة التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(47.4%) من التباين في

المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر التغيّرات البيئية، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(52.1%) من التباين في الاستعداد للتغيير كمتغيّر تابع.

جدول (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بالاستعداد للتغيير من خلال البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم	0.382	*9.534	0.000
إستراتيجية التعلّم	0.474	*6.658	0.000
التغيّرات البيئية	0.52.1	*3.265	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

اختبار فرضيات المحور الثاني:

جدول رقم(29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار العلاقة بين البعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ بأبعاده المختلفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

المتغيرات المستقلة / المتغيرات التابعة	العمل من خلال الفريق	الهيكلّ التنظيميّ المرن	إيجاد المعرفة
إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	(*t= 6.491) (Beta=0.277)	(*t= 4.493) (Beta=0.229)	(*t= 7.574) (Beta= 0.365)
الاتصال الإداري	(*t= 4.373) (Beta=0.219)	(*t= 2.172) (Beta=0.102)	(*t= 4.833) (Beta=0.223)
تمكين العاملين	(*t= 4.927) (Beta=0.214)	(t= 1.555) (Beta=0.08)	(*t= 5.127) (Beta=0.246)
ثقافة المنظمة	(*t= 5.122) (Beta=0.234)	(*t= 4.285) (Beta=0.221)	(*t= 6.751) (Beta=0.349)
الاستعداد للتغيير	(*t= 5.591) (Beta=0.268)	(*t= 2.863) (Beta=0.128)	(*t= 6.427) (Beta=0.289)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) للبعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي (العمل خلال الفريق، الهيكل التنظيمي المرن، إيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في إعادة هندسة العمليات الإدارية في

شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيميّ المرن، إيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α≤0.05) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيميّ المرن، إيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

جدول (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بإعادة هندسة العمليات الإدارية من خلال البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبّؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.492	*12.835	0.000
العمل من خلال الفريق	0.585	*6.421	0.000
الهيكل التنظيميّ المرن	0.623	*4.560	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (30) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(49.2%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة(58.5%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر الهيكل التنظيميّ المرن، حيث فسّر مع المتغيّرات

السابقة ما مقداره(62.3%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

الفَرَضِيّة الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثّل أثر البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (31) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار،

فإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(30.1%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة(35.7%) في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر الهيكل التنظيميّ المرن، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(37.2%) من التباين في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بالاتصال الإداري من خلال البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبّؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.301	*7.620	0.000
العمل من خلال الفريق	0.357	*4.991	0.000
الهيكل التنظيميّ المرن	0.372	*2.990	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفَرَضِيّة الفرعية الثانية: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (العمل من خلال الفريق، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$). وأن المتغير الفرعي والمتعلق (الهيكل التنظيميّ المرن) ليس له أثر في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في شركة الكهرباء الوطنية، حيث بلغت قيم(t)

المحسوبة(1.555)، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، وإيجاد المعرفة) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية فيما يتعلق بمتغير(الهيكل التنظيميّ المرن) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (32) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(25.4%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة(28.1%) من التباين في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

جدول (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بتمكين العاملين من خلال البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.254	*7.913	0.000
العمل من خلال الفريق	0.281	*6.391	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير (الهيكل التنظيميّ المرن)

الفَرَضِيّة الفرعية الثالثة: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بثقافة المنظمة من خلال البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، الهيكل التنظيميّ المرن، إيجاد المعرفة) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبّؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.523	*6.457	0.000
العمل من خلال الفريق	0.582	*4.787	0.000
الهيكل التنظيميّ المرن	0.601	*2.885	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثّل أثر البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في ثقافة المنظمة بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (33) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(52.3%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة(58.2%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر الهيكل التنظيميّ المرن، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(60.1%) من التباين في ثقافة المنظمة بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

الفَرَضِيّة الفرعية الرابعة: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (29)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء

الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة(α≤0.05) للبعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

جدول (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بالاستعداد للتغيير من خلال البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التنبّؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
إيجاد المعرفة	0.367	*6.586	0.000
العمل من خلال الفريق	0.398	*4.468	0.000
الهيكل التنظيميّ المرن	0.411	*2.912	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (34) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(36.7%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة(39.8%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر الهيكل التنظيميّ المرن، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(41.1%) من التباين في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

اختبار فرضيات المحور الثالث:

جدول رقم(35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لاختبار أثر البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي بأبعاده المختلفة في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

المتغيرات المستقلة / المتغيرات التابعة	التعلّم من الأخطاء	البيئة المساندة للتعلّم	الجودة الكلية للتعلّم
إعادة هندسة العمليات(الهندرة)	(*t=11.189) (Beta= 0.354)	(*t= 8.621) (Beta=0.314)	(*t= 9.868) (Beta=0.339)
الاتصال الإداري	(*t= 6.564) (Beta=0.273)	(*t= 4.054) (Beta=0.231)	(*t= 5.396) (Beta=0.258)
تمكين العاملين	(*t= 9.866) (Beta=0.301)	(*t= 6.591) (Beta=0.255)	(*t= 8.910) (Beta=0.291)
ثقافة المنظمة	(*t= 10.046) (Beta=0.348)	(*t= 7.103) (Beta=0.309)	(*t= 8.590) (Beta=0.336)
الاستعداد للتغيير	(*t= 7.858) (Beta=0.287)	(*t= 8.676) (Beta=0.207)	(*t= 6.065) (Beta=0.252)

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثالثةلا:يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (36) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ بُعد التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(29.5%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر بُعد التعلّم من الأخطاء (46.3%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(59.4%) من التباين في إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

جدول (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بإعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ(التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
التعلّم من الأخطاء	0.295	*13.243	0.000
الجودة الكلية للتعلّم	0.463	*11.474	0.000
البيئة المساندة للتعلّم	0.594	*9.350	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن متغيرات البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً

من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاتصال الإداري كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

جدول (37)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بالاتصال الإداري من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
التعلّم من الأخطاء	0.191	*9.336	0.000
الجودة الكلية للتعلّم	0.329	*8.464	0.000
البيئة المساندة للتعلّم	0.379	*5.655	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (37) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(19.1%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر التعلّم من الأخطاء(32.9%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة

للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(37.9%) من التباين في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

الفرضية الفرعية الثانية:لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية .

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن متغيرات البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في تمكين العاملين بوصفه بُعداُ من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في تمكين العاملين كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثّل أثر البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (38) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(21.9%) من التباين في

المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر التعلّم من الأخطاء(32.7%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(38.4%) من التباين في تمكين العاملين بوصفه بُعداُ من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

جدول (38)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بتمكين العاملين من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
التعلّم من الأخطاء	0.219	*10.095	0.000
الجودة الكلية للتعلّم	0.327	*9.286	0.000
البيئة المساندة للتعلّم	0.384	*7.987	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثةلا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم ، الجودة الكلية للتعلّم) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن متغيرات البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداُ من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص

على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في ثقافة المنظمة كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (39) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(26%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر التعلّم من الأخطاء(39.9%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(51.3%) من التباين في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

جدول (39)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ "Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بثقافة المنظمة من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
التعلّم من الأخطاء	0.260	*12.081	0.000
الجودة الكلية للتعلّم	0.399	*10.149	0.000
البيئة المساندة للتعلّم	0.513	*8.583	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة

المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاستعداد للتغير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (35)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن متغيرات البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في الاستعداد للتغير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، استناداً إلى قيم(t) المحسوبة، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يأتي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاستعداد للتغير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاستعداد للتغير كأحد أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدّد التدريّجي(Stepwise Multiple Regression) لتحديد أهمية كلّ متغيّر مستقلّ على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمّثل أثر البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) في الاستعداد للتغير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، يتّضح من الجدول (40) والذي يبيّن ترتيب دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة الانحدار، فإنّ التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(18.8%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر التعلّم من الأخطاء(27.6%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(32.3%) من التباين في الاستعداد للتغير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

جدول (40)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجيّ " Stepwise Multiple Regression" للتنبُّؤ بالاستعداد للتغير من خلال البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) كمتغيّرات مستقلّة.

ترتيب دخول العناصر المستقلّة في معادلة التّنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكميّ	قيمة T المحسوبة*	مستوى دلالة T*
التعلّم من الأخطاء	0.188	*9.917	0.000
الجودة الكلية للتعلّم	0.276	*8.090	0.000
البيئة المساندة للتعلّم	0.323	*6.724	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلّت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على البعد الاستراتيجي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية كانت مرتفعة، وقد احتل بُعد الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد التغيّرات البيئية، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد إستراتيجية التعلّم . وتُفَسّر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها . كما دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية كانت مرتفعة، وقد احتل بُعد إيجاد المعرفة المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الهيكل التنظيمي، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد العمل من خلال الفريق . وهذا يشير إلى أهميّة البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي؛ لأنّه يؤدّي إلى تحسين أداء المنظّمة ونجاحها . وقد يرجع السبب إلى أهمّية الأدوار القياديّة التي لا بد أن تتبّناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم هندسة العمليات الإدارية، وبناء هياكل وفرق تنظيمّية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك. كما دلت النتائج أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي في شركة الكهرباء الوطنية كانت مرتفعة، وقد

احتل بُعد الجودة الكلية للتعلّم المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد التعلّم مـــن الأخطـــاء، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد البيئة المساندة للتعلّم . وتفسر هذه النتيجة علـــى أن البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي يهدف إلى إحداث تغيرات مـــن ناحـــيـــة المعلومـــات والمهارات والاتجاهات ومعدلات الأداء ، وطرق العمل والسلوك، ومن شـــأنه أن يساعد العاملين على القيام بعملهم على الوجه المطلوب . ويـــساعدهم علـــى تعلّـــم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيـــرات فـــي ســـلوكهم وعاداتهم ومعارفهم ومهاراتهم ، وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهـــم مـــن أجـــل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء . والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الفروخ، 2006) ودراسة (المجالي، 2009) ودراسة (العبابنة والعدوان، 2008) ودراسة (الخشالي والتميمي، 2008) ودراسة (العصيمي، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية التوجه الإستراتيجي للـــتعلّم التنظيميّ، والتقت أيضاً مع دراسة (أبوخضير، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تصوّرات إيجابية نحو التعلّم التنظيميّ، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (أيوب، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ ممارسة التعلّم التنظيميّ تميل إلـــى الإعتدال في المنشآت السعودية.

2. دلّت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية ، يتضح أن ثقافة المنظمة احتلت المرتبة الأولى، يليها بعد التمكين، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد الاستعداد للتغيير، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الاتصال الإداري. ويمكن تفسّير ذلك إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدي إلى وضوح في المهام والواجبات للموظفين وتوزيع الاختصاصات بينهم إلى جانب وضوح المسؤوليات مما يطور من إجراءات العمل، ويسهل من مهمة الموظفين بعيدا عن الروتين والتعقيد والبيروقراطية، وإلى قيام الإدارة بتوفير البرامج التدريبية التأهيلية للموظفين؛ لزيادة خبراتهم في العمل وتنميتها وتطويرها كجانب من جوانب التغيير لإيمان الإدارة بأهمية التغيير، وأثره في تحسين مستوى الأداء، إلى جانب أن وعي وإدراك الموظفين بأهمية إعادة هندسة

العمليات الإدارية دفع الإدارة إلى إجراء عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في الشركة. كما أنّ أهمّ فوائد تطبيق هندسة العمليات الإدارية للمنظمات هي السعي نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية لتمكين العاملين والمرونة في هياكلها التنظيميّة، والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات الخاصّة بالبيئة الداخلية والخارجية. إعادة هندسة العمليات الإدارية تؤدي إلى خلق طرق جديدة في العمل وتطور إجراءات العمل وتسهله وينعكس بالنهاية على الأداء الكلي للشركة، ويساعد على حل مشاكل العمل والمساعدة في حل مشاكل الآخرين مما يظهر التعاون والعمل بروح الفريق لدى العاملين في الشركة، وتوسيع مجالات الاتصالات الوظيفية خارج العمل، وتطوير العلاقات مع الزملاء وذوي الاختصاص في العمل، والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الزريقات والخرشة، 2010)، ودراسة(حنون، 2010)، ودراسة (الديحاني، 2009) ودراسة (الكساسبة، 2004)، ودراسة (العتيبي والحمالي، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن المنظمات تعاني من صعوبات عند تنفيذ إعادة الهندسة، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العناصر الحاسمة، وتضافر العديد من الجهود في المنظمة.

3. دلّت النتائج إن البعد الاستراتيجيّللتعلّم التنظيميّ (الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، التغيّرات البيئية، إستراتيجية التعلّم) يُفسر(66.7%) من التباين في بُعد(إعادة هندسة العمليات(الهندرة))، كما يُفسر أيضاً(35.4%) من التباين في بُعد(الاتصال الإداري)، ويُفسر أيضاً(49.9%)من التباين في بُعد (تمكين العاملين)، وفسر البعد الاستراتيجيّللتعلّم التنظيميّ (50.5%) من التباين في بُعد(ثقافة المنظمة) وأخيراً فسر البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ (52.1%) من التباين في بُعد (الاستعداد للتغيير).قد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ والذي يعتبر أحد الآليات الهامة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية، وذلك لأهميّة وضّوح توجه المؤسّسة المستقبليّ والأهداف التي

تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة . وتُفَسّر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها . كما أن البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ يُعتبر أحد المؤثرات في تعزيز وبلورة إعادة هندسة العمليات الإدارية، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد العاملين في المنظمة؛ من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً . والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الخشالي والتميمي، 2008) ودراسة (العصيمي، 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية التوجه الإستراتيجي للتعلّم التنظيميّ، والتقت أيضاً مع دراسة (أبوخضير، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى وجود تصوّرات إيجابية نحو التعلّم التنظيميّ، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (أيوب، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ ممارسة التعليم التنظيميّ تميل إلى الإعتدال في المنشآت السعودية. والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة كنوديري وابيرتون(Konidari & Abernot, 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ مديري المدارس تتوافر لديهم تصوُّرات إيجابية نحو التعلّم التنظيميّ، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة جوريليك(Gorelick, 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ التعلّم التنظيميّ يسهم في خلق المنظّمة المتعلمّة، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة كاندكارا وشارما(Khandekar & Sharma, 2005) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ التعلّم التنظيميّ وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الميّزة التنافسية . والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة زيتزمان وآخرون (Zietsman et, al, 2002) والتي أشارت نتائجها إلى أنّ القدرة على التعلّم الا تنظيميّ والتحديث

الإستراتيجيّ توجد في كلّ المنظّمات، ما دام الأفراد والجماعات يقومون بعمليّة التعلّم الحدسيّ، ويعطونه العناية الكافية، ويقومون بتفسير خبراتهم وتجربتها في الواقع العمليّ.

4. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسّرت ما مقداره(31.5%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجيّة التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(34.5%) من التباين في الاتصال الإداري كمتغيّر تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(التغيّرات البيئية) على اعتبار أنه متغير غير مهم إحصائياً، وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع.

ويعزى السبب في ذلك، إلى أن البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ يسهم في استيعاب محتوى عملية الاتصال لدى المرؤوسين ومدى استجابتهم، واستعدادهم لتنفيذ مضمون الرسالة، يستطيعون أبداء المزيد من التركيز، والتوضيح على تلك الجوانب، الغير مفهومه أو التي لا يوجد استعداد لتنفيذها، لكي نضمن أن الرسالة وصلت للمستقبل، وان هناك استعداد لتنفيذها، وهذا من شأنه أن يزيد من فاعلية الاتصال الإداري.

5. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسّرت ما مقداره (39.6%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجيّة التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم (46.4%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر التغيّرات البيئية، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره (49.9%) من التباين تمكين العاملين كمتغيّر تابع.

وتفسر هذه النتيجة على أن البعد الاستراتيجيّ للتعلّم التنظيميّ يُعد من أهم الركائز التي تساعد على توظيف منهجية للتمكين الإداري، والتي تتمثل بالتوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة ولتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة مخرجات العمل، وتمكينهم من الأداء بشكل مميز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

6. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسّرت ما مقداره(42.3%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجيّة التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم (48.6%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر التغيّرات البيئية، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره (50.5%) من التباين في ثقافة المنظمة كمتغيّر تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن شركة الكهرباء الوطنية تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح.

7. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم، والتغيّرات البيئية، وإستراتيجية التعلّم) لها تأثير في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم قد احتلّت المرتبة الأولى، وفسّرت ما مقداره(38.2%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر إستراتيجيّة التعلّم، وفسّر مع متغيّر الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم(47.4%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر التغيّرات البيئية، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(52.1%) من التباين في الاستعداد للتغيير كمتغيّر تابع. وذلك نظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون

الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة والقرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

8. دلّت النتائج إن البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ (العمل من خلال الفريق ، الهيكلّ التنظيميّ المرن، إيجاد المعرفة) تفسر (62.3%) من التباين في بُعد(إعادة هندسة العمليات(الهندرة))، كما يُفسر أيضاً(37.2%) من التباين في بُعد(الاتصال الإداري)، ويُفسر أيضاً (28.1%) من التباين في بُعد (تمكين العاملين)، وفسر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ (60.1%) من التباين في بُعد (ثقافة المنظمة)، وأخيراً فسر البعد التنظيمي للتعلّم التنظيميّ (41.1%) من التباين في بُعد (الاستعداد للتغيير). ويمكن تفسير هذا على أن توفر الهيكل التنظيميّ المرن الذي يبين خطوط السلطة، والصلاحيات، والمسؤوليات، والمهام الوظيفية، والابتعاد عن الروتين والتعقيد والبيروقراطية في العمل، وتوفر العناصر البشرية المؤهلة والمدربة، إلى جانب التكنولوجيا المتقدمة، كل ذلك يساعد في القدرة على حل المشكلات التي تعترض العملية الإدارية ، والعاملين في الشركة، وتوسيع خطوط الاتصالات الوظيفية بين الموظفين والإدارة، وزيادة روح المجازفة والمخاطرة وتشجيع الإبداع، كما أن استخدام التكنولوجيا الجديدة ، ومواكبة التطور الحاصل في نظم المعلومات يعد طريقة جديدة لتحسين تقديم خدمات الهيئة للعملاء، كما أن ذلك يساعد في تبسيط الإجراءات المتبعة من قبل الموظفين ويزيد من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي ككل مما يؤدي إلى تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية.

9. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(30.1%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة (35.7%) في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر الهيكل التنظيميّ المرن، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره (37.2%) من التباين في

الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع. وهذا يعني أن البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ يؤثر في الاستعداد الشخصي للاتصال بحيث يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وتقليل الوقت اللازم لانجاز العمل، ويوفر المعلومات المطلوبة لأداء العمل. وهذا كله يرتبط بقدرات الإنسان الإدراكية، الأمر الذي يزيد من عملية التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه ويزيد من فاعلية الاتصال الإداري.

10. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة (العمل من خلال الفريق، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(25.4%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة(28.1%) من التباين في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع. وتفسر هذه النتيجة أن البعد التنظيميّ للتعلّم التنظيميّ يتيح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة في اتخاذ القرارات والإبداع فيه، وإشاعة مبدأ العدل والمساواة بين العاملين، وتحويل المعارف الجديدة إلى إجراءات عمل وقواعد لتوجيه العاملين.

11. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(52.3%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة(58.2%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر الهيكل التنظيميّ المرن، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(60.1%) من التباين في ثقافة المنظمة بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن البعد التنظيميّ للتعلّم سوف يُحسن من ثقافة المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للمعلومات. ويسهل

الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال. وذلك من خلال توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم في الشركة، وتوفر أخصائيين، والبنية المعلوماتية اللازمة، وتوفر المعدات والتجهيزات اللازمة من موارد بشرية مؤهلة، وخطط إستراتيجية واضحة، وقاعدة بيانات واسعة ومهيأة يسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

12. دلّت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(العمل من خلال الفريق، والهيكل التنظيميّ المرن، وإيجاد المعرفة) لها تأثير في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ متغير إيجاد المعرفة قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(36.7%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر العمل من خلال الفريق، وفسّر مع متغيّر إيجاد المعرفة(39.8%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر الهيكل التنظيميّ المرن، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(41.1%) من التباين في الاستعداد للتغيير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع. وتُفسر هذه النتيجة أن العاملين في شركة الكهرباء الوطنية يسعون بشكل دؤوب على القيام بتنفيذ المهام المنوطة بهم بطرقة إبداعية تتسم بالأصالة، لإظهار قدراتهم الإبداعية في الاستعداد للتغيير ومعالجة المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بأداء أعمالهم.

13. دلّت النتائج أن البعدالثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطـــاء، البيئـــة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) تفسر(59.4%) من التباين في بُعـــد(إعـــادة هندسة العمليات(الهندرة))، كما يُفسر أيضاً(37.9%) من التباين في بُعد(الاتـــصال الإداري) ويُفسر أيضاً (38.4%)من التباين في بُعد (تمكين العاملين)، وفسرّ البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (51.3%)من التباين في بُعد (ثقافة المنظمة) وأخيراً فسرّ البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ(32.3%) من التباين في بُعد(الاستعداد للتغيير).

وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى العاملين بضرورة وأهميّة توافر أبعاد التعلّم التنظيمي؛ لأنّها تؤدّي إلى تحسين أداء المنظّمة ونجاحها. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لأبعاد التعلّم التنظيمي، وبين ممارسة هذه العمليّة

بسبب أهمّية الأدوار القياديّة التي لا بد أن تتبنّاها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم هندسة العمليات الإدارية، وبناء هياكل وفرق تنظيمّية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك. كما يمكن تفسيّر ذلك بأنّ أهمّ فوائد توافر أبعاد التعلّم التنظيميّ للمنظمات هي التعلّم من الأخطاء والتي تهدف إلى اكتشاف المشكلات في وقت مبكر واتخاذ الإجراء اللازم للتصحيح حيث يتم تعديل الخطط وتطويرها بشكل دقيق وواقعي، وتسهيل التنسيق بين أعمال الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمنظمة، وتقوية وتنشيط دوافع العاملين لتحقيق مستوى جيد للأداء، معالجة الأخطاء حال ظهورها واستفحالها مما يقلل التكاليف والجهد والوقت، تشخيص المعوقات وعلاجها. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (العتيبي والحمالي، 2004) والتي أشارت نتائجها إلى أن المنظمات تعاني من صعوبات عند تنفيذ إعادة الهندسة، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العناصر الحاسمة، وتضافر العديد من الجهود في المنظمة، والتقت أيضاً مع ما جاءت به دراسة (الكساسبة، 2004)، ودراسة (Jerva, 2009)، ودراسة (Chiplunkar, et.al, 2008) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية الدور الذي تؤديه توافر أبعاد التعلّم التنظيمي في إعادة هندسة العمليات الإدارية.

14. دلّت النتائج أن متغيرات البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(19.1%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر التعلّم من الأخطاء(32.9%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(37.9%) من التباين في الاتصال الإداري بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ يعزز من طرق التفكير الجماعي. وفكرة النظر إلى المنظمة

باعتبارها وحدة متكاملة، وتُمَكِّن من مراعاة متطلبات نقل الأفكار، من حيث الإعداد للفكرة، أو توجيهها بطريقه مناسبة، وتقييم أثارها على المستمع، من شأنه أن يحدث التفاعل الإيجابي بين الرئيس ومرؤوسيه مما يقوي من فرصه وصول فحوى الرسالة بالشكل الذي أراده المرسل وبالتالي يزيد من فاعلية الاتصال الإداري.

15. دلّت النتائج أن متغيرات البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(21.9%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر التعلّم من الأخطاء(32.7%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(38.4%) من التباين في تمكين العاملين بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع. وتفسر هذه النتيجة على أنّ تُعدّ مدخلا حديثا ومتطوراً في إكساب العاملين الفاعلية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، كما تفسر هذه النتيجة على أهمية التركيز على تمكين العاملين مما يستدعى أنّ يكون هناك توجهاً في شركة الكهرباء الوطنية نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، وبالتالي لابد من وجود ممارسة جادة للتمكين لكي تتحقق سرعة إنجاز الأعمال.

16. دلّت النتائج أن متغيرات البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(26%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر التعلّم من الأخطاء(39.9%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(51.3%) من التباين

في ثقافة المنظمة بوصفها بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن البعد الثقافي للتعلّم التنظيميّ يؤثر في قدرة العاملين على المشاركة والإبداع ، ويشجعهم على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف.

18. دلت النتائج أن متغيرات البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي (التعلّم من الأخطاء، البيئة المساندة للتعلّم، الجودة الكلية للتعلّم) لها تأثير في الاستعداد للتغير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية، وإنّ التعلّم من الأخطاء قد احتلّ المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره(18.8%) من التباين في المتغيّر التابع، تلاه متغيّر الجودة الكلية للتعلّم، وفسّر مع متغيّر التعلّم من الأخطاء(27.6%) من التباين في المتغيّر التابع، ودخل أخيراً متغيّر البيئة المساندة للتعلّم، حيث فسّر مع المتغيّرات السابقة ما مقداره(32.3%) من التباين في الاستعداد للتغير بوصفه بُعداً من أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية في شركة الكهرباء الوطنية كمتغيّر تابع.

وتُفسّر هذه النتيجة على أن البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي يسهم في تعلم العاملين المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل؛ وذلك لإحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

4 .4 التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل لها توصي الدراسة:

1. دلت النتائج على وجود أثر للتعلّم التنظيميّ في إعادة هندسة العمليات الإدارية، لذا يجب على شركة الكهرباء الوطنية الأردنية ضرورة تهيئة العاملين لقبول تلك التغييرات الإستراتيجية، ويمكن أن يتم ذلك بتنمية الثقافة التخطيطية والتنظيمية من خلال الآليات الآتية:

أ. تنمية معلومات المديرين والعاملين عن التغييرات الإستراتيجية المخطط إدخالها.

ب- التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات، وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات، والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.

2. البدء في إحلال ثقافة تنظيمية داخل الشركة ترتكز على إستراتيجية شـــاملة للتعلّم التنظيميّ، وتعمل على تحفيـــز العـــاملين ،والاهتمـــام بمـــصالحهم ، وإشعارهم بأن الشركة ملكاً لهم ، مما ينعكس إيجاباً على تصرفاتهم ويستثير سلوكياتهم الإيجابية.

3. الاهتمام بإشاعة أجواء المنافسة الفردية والجماعية بين الأفـــراد والأقـــسام والإدارات، ووضع معايير واضحة لذلك ومدعّمة بحوافز مجزية.

4. ضرورة توفير مناخ تنظيمي ، وصحة تنظيمية ملاءمة من قبـــل الـــشركة تشجّع على تبنّي فكرة إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وفي هـــذا الـــصدد تقترح الدراسة:

أ. توفير الفهم الواضح والقناعة الراسخة لدى العاملين بأهداف الشركة.

ب. تحقيق التكاملية والتوازن المطلوب بين(السلطة والمسؤولية) وصولاً إلى الإنجاز المستهدف.

جـ. تشجيع التوجه نحو التغيير ، وكل ما من شأنه البحث عن وســـائل وأساليب عمل جديدة تتواكب مع التطورات التكنولوجية.

5. ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد؛ إذ أبقت المجـــال مفتوحـــاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة ذات علاقة بمتغيرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويليـــة، والجـــودة الشاملة).

المراجع

أ. المراجع العربية

أبو بكر، فاتن أحمد، (2001)، "**نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين**"، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

أبو خضير، إيمان بنت سعود ، (2006)، " **التعلّم التنظيمي لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة بمعهد الإدارة العامة** "، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، رسالة دكتوراه غير منشورة.

أفندي، عطية حسين، (2003)، "**تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**"، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الأمين، علي محمد، (2006)، "**دور التعلّم التنظيمي في تقويم الأداء لدى العاملين في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية في المملكة العربية السعودية**"، السعودية، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

أيوب،ناديا حبيب ، (2004)، "دور ممارسة التعليم التنظيميّ في مساندة التغيير الاستراتيجيّ في المنشآت السعودية الكبرى " ،**دورية الإدارة العامّة** ، المجلد (44)، العدد (41)، ص ص 128-153.

بني هاني، جهاد صياح،(2007) ،" أساسيات بناء منظمة التعلّم في الشركات الصناعية الأردنية :دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، الجامعة الأردنية، المجلد (3)، العدد(4)، ص ص 466- 491.

جاد الرب، سيد محمد ،(2005)، "**إدارة المنظمات، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة**"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

حامد، سعيد شعبان، (2008)، "العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العلميات الإدارية (الهندرة) دراسة ميدانية"، **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، جامعة القاهرة، العدد(70)، السنة السابعة والأربعون، ص ص253 -294.

الحداد، زكريا حسين، (2007)، "**العلاقـــة بـــين الاتـــصالات الإداريـــة والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية**"، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الحراحشة، محمد والهيتي، صلاح الدين، (2006)، أثر التمكين الإداري والـ تعلّم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العـــاملون فـــي شـــركة الاتـــصالات الأردنية: دراسة ميدانية"**مجلة دراسات، العلوم الإدارية** ، الجامعة الأردنية، المجلد (33)، العدد (2)، ص ص 91-126.

الحربي، غنيم، (2008)، "**أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

حريم، حسين، (2010) ، "**إدارة المنظمات: منظور كلي**"، ط 2، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسين، سلامة عبد العظيم،(2009)، "**ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم**"، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.

الحكيم، ليث علي وزوين، عمار عبد الأمير والخفاجي، حاكم جبوري، (2009)، "دور أدوات التعلّم التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، **مجلة القادسية للعلوم الإداريـــة والاقتصادية**، المجلد (11) العدد (2) ص ص 94-121.

حنون، نادية مراد، (2010)، "درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجه نظر المديرين والمديرات"، **مجلة الجامعـــة الإســـلامية(سلـــسلة الدراســـات الإنسانية)**، المجلد (16)، العدد (1)، ص ص 713 -755.

الخشالي، شاكر جار الله والتميمي، أياد فاضل محمد، (2008)، "اثر أساليب القيادة في التعلّم التنظيمي دراسة ميدانية في شركات القطـــاع الـــصناعي الأردنـــي"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلّد (4)، العدد(2)، ص ص 64-87.

الخضيري، أحمد محسن، (2003)، " **أدارة التغيير (مدخل اقتصادي للسيكلوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز البـــاهر فـــي المستقبل للمشروعات)"**. دمشق،سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، دار الرضـــا للنشر.

الخليفة، زياد سعيد ،(2008)، "**الثقافة التنظيمية ودروها في رفع مـــستوى الأداء الوظيفي**"،المملكة العربية السعودية ، الرياض، جامعة نايف العربيـــة للعلـــوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الخواجا، ماجد عبدالعزيز عيسى،(2008)، "**تطوير أنموذج لإعادة هندسة العمليات الإدارية في مؤسسة التدريب المهني في الأردن**"، الأردن، عمان، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

الديحاني، سلطان غالب، (2009)، "**الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارات التربوية بدولة الكويت**"، جامعة الكويت، كلية التربية متوفر على الموقع : http://www.paaet.edu.kw/old/teacher بتاريخ 2010/11/2

الرفاعي، ممدوح عبدالعزيز،(2006)، "إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**"، متوفر على الموقع:www.dr-mamdouhrefaiy.com/book/e3adt_handast.doc بتاريخ 2010/12/7

زايد، عادل محمد، (1993)، "العلاقة بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، دراسة تحليلية"، **المجلة الإدارية للعلوم الإدارية**، المجلد (1)، العدد (1)، ص ص 52-76.

الزريقات، خالد والخرشة، ياسين، (2010)، "أثر التعلّم التنظيميّ في تعزيز أبعـــاد إعادة هندسة العمليات الإدارية(الهندرة) في المؤسّسات العامة الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (8)، العدد(3)، ص ص 124-141.

زناتي، خالد حماده، (2004)، "**تطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلّم التنظيمي**"، مصر، القاهرة، جامعة القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة.

الزيدانيين، محمد مطر ، (2006)، "**أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية** "، الأردن،الكرك، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

سميث، دوجلاس،(2001)، "**إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ، الاستراتيجيات، الروى**"، ط (1)، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ايتراك للطباعة والنشر.

سميث، مارك، (2006)،**التعلّم التنظيمي والمنظمة المتعلمة** "، ترجمة خالد بن محمد العيبان، الرياض: مكتب التربية العربي لدول لخليج.

الشهراني، صفية بنت محمد بن قاسم، (2007)، "**إعادة هندسة أساليب التعليم الجامعي لمواجهة متطلبات عصر ثقافة المعلومات، أنموذج مقترح لجامعة أم القرى**"، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة، جامعة أم القرى، رسالة دكتوراه غير منشورة.

الصرايرة، أكثم، (2003)، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية :دراسة مسحية "، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد (8)، العدد(4)، ص ص 182-211.

الطنيجي، سالم زايد خليفه، (2008)، "**أنموذج مقترح لتطوير أداء العاملين في وزارة التعليم العالي، والبحث العلمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، في ضوء منهجية إعادة هندسة العمليات الإدارية**"، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه منشورة.

العبابنة، رائد إسماعيل والعدوان، ياسر مناع، (2008) ،" العوامل المؤثرة في ممارسة التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية"، **مجلة الإدارة العامة**، المجلد (48)، العدد(3)، ص ص 435 -475.

عبدالحفيظ، أحمد صالح، (2003)، "**المرجع العملي لتطبيق منهج الهندرة**"، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العبيديين، بثينة، (2004)، "**العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة المصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

العتيبي، سعد مرزوق والحمالي، راشد محمــد، (2004)، "**هندســة العمليــات الإدارية (الهندرة)في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة** "، المملكة العربية السعودية، المؤتمر الوطني الأول للجودة، 17مايو 2004 م – 28ربيــع أول 1225 هجري، ص ص 15 – 26.

العديلي، ناصر، (1995)، "**السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقــارن)**"، الرياض: معهد الإدارة العامة.

العصيمي، عواطف بنت أحمد حماد، (2008)، "**التعلّم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية**"، المملكــة العربيــة الــسعودية، جامعة أم القرى، رسالة ماجستير غير منشورة.

العلي، عبد الستار والقنديلجي، عامر، (2006)،"**المدخل إلــى إدارة المعرفــة** " الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي والطوباسي، محمد، (2005)، **الاتصال والعلاقات العامــة** "، ط1، عمان: دار صفاء للنشــــر والتــوزيع.

العياش، زيد عبد الفتاح عبد الرحمن، (2010)، "**أثر القيادة التحويلية على التعلّم التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الكهرباء العراقية والمديريات التابعة لها من وجهة نظر الإدارات الوسطى**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

غريب، عبدالسميع غريب ، (2004)، **الاتصال والعلاقات العامة** "، الاســكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع.

الفاعوري، رفعت وبكار، براء طاهر، (2004)،" إدارة الإبداع في المنظمــات المتعلمة: دراسة ميدانية لشركة موبايلكم الأردنية"، **مجلــة أبحــاث اليرمــوك**، المجلد (20)، العدد(4)، ص ص 23 -49.

الفروخ، فايز عبد الرحمن، (2006)، "**مدى توافر التعلّم التنظيميّ وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية**"، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

القريوتي، محمد قاسم، (2003)، **نظرية المنظمة والتنظيم** "، ط (1)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القريوتي، محمد قاسم، (2009)، "**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال** "، ط (5)، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الكبيسي، عامر بن خضير، (2004)، "**إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**"، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

الكساسبة ، محمد مفضّي، (2004)، "**دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة عمليات الأعمال : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن** "، الأردن، عمان، جامعة عمان العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

الكساسبه، محمد والفاعوري، عبير والعميان، محمود، (2010) ،" دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (6)، العدد(2)، ص ص 163 -183.

الكساسبه، محمد والفاعوري، عبير وعبدالله، كفاية، (2009) ،" تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد (5)، العدد(1)، ص ص 19 -45.

اللوزي، موسى، (2002)،" **التطوير التنظيمي:أساسيات ومفاهيم حديثة** "، الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد، (2004)، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال** ، ط 2، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المجالي، آمال ياسين ، (2009)، مدى توافر التعلّم التنظيميّ وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية، **مجلة دراسات : العلوم الإدارية**، المجلد(36)، العدد(1)، ص ص 53-77.

المجالي، إيمان عادل هجهوج، (2008)، "**أثر إدارة المعرفة على تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية في دائرة الجمارك الأردنية**"، الأردن، الكرك، جامعة

مؤتة، كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة.

المرسي ، جمال الدين وثابت، عبد الرحمن إدريس، (2002)، "**السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة** "، القاهرة: الدار الجامعية.

مرعشي، نديم، (1974)، "**الصحاح**"، لبنان، بيروت: دار الحضارة العربية.

النفيعي، ضيف الله بن عبدالله، (2003)، "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدنية الرياض"، **مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة**، م(17) ع(1)، ص ص 3-37.

النمر، سعود ومحمود، محمد وفتحي، محمد، (2006)، "**الإدارة العامة الأسس والوظائف**"، ط 6، الرياض، مطابع الفرزدق.

هيجان، عبدالرحمن بن أحمد، (1998)، "التعلّم التنظيميّ: مدخلاً لبناء المنظّمات القابلة للتعلّم"، **الإدارة العامّة** ، الرياض، المجلد (37) ، العدد (4) ، ص ص 657 – 721.

ب. المراجع الأجنبية:

Ahmad, H.; Francis, A. and Zairi, M.. (2007). Business process reengineering: Critical factors in higher education. **Management Journal of Bradford**. Vol (13), No (3), pp: 451-455.

Al-Mashari, M. and Irani, Z and Zairi, M (2001), "Business process reengineering: a survey of international experience", **Business Process Management journal**, Vol.7, No.5, pp.437-55.

Antal, B. Wang, G, (2004), "The Construct of the Learning Organization: Dimensions: Management and Validation", H**uman Recourse Development Quarterly**, Vol.(15), No.(1), pp:1-13.

Arora, C. W, Harvey, C, Brown, H, (2001), Toward a contingency theory of business strategy. **Academy of Management Journal**, Vol. (18), No (4), pp: 784–810.

Arora, Sant & Kumar, Sameer, (2007), “Reengineering: A Focus on Enterprise Integration”, **Interfaces**, Vol. 30, Issue 5, pp54-71, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, available on: http://search.epent.com, 17/12/2010.

Attaran, Mohsen & Wood, G. Wood, (1999), “How to Succeed at Reengineering”, **Management Decision Journal**, Vol. 37, No. 8,

pp752-757, Available on: http://www. csubak.edu/mattaran/ home2/ body, 10/01/2004.

Berends Hans, Boersma Kees , Weggeman Mathieu (2003) "The Structuration of Organizational Learning" , **Human Relations**, Vol. 56, No. 9, pp.1035-1056

Bernard Burnes (1997) Organizational Choice and Organizational Change, **Management Decision**, Vol.(35), No.(10), pp. 753–759

Bleed, R. (2004) **A Learning Organization**, (Online) Available on htt//www. Dist. Maricpa.ed 10 \ 1\ 2010

Bourne, Dobosz, (2006)Reframing resistance to change experience from general motors Poland», **International journal of human resource management**, vol.17, Issue 12, p.2021-2034.

Buehel B & Probst. (2000): **From Organizational Learning to Knowledge Management .** San Francisco, Jossey – Bass.

Burnes, Bernard, (2000), **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**, 3rd edition, Harlow, England: Prentice Hall.

Calfert, G., Mobley, S. and Marshall, L. (1994) Grasping the learning organization. **Training and Development**, 48, pp. 38-43.

Cavaleri, S.A. (2004), "Leveraging organizational learning for knowledge and performance", **The Learning Organization**, Vol. 11 No.2, pp.159-76.

Chen, G. (2005). **Chair, Homology models: Generalizing organizational theories and practices to new levels.** Panel session conducted at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.

Cheng M.Y, Tsai و M.H, Xiao, Z.W,(2006), Construction management process reengineering: organizational human resource planning for multiple projects, **Automation in Construction**, 15 (6) pp:785–799.

Chiplunkar, Chandrashekhar, Deshmukh, S.G. & Chattopadhyay, R., (2008), "Application of Principles of Event Related Open Systems to Business Process Reengineering", **Computer & Industrial Engineering,** Vol. 45, Issue 3, pp347-374.

Crossan, Mary M, Berdrow, Iris.(2003) "Organizational Learning and Strategic Renewal," **Strategic Management Journal**, vol. 24, no. 11, p. 1087.

Daft, R :A .(2001) "**Organizational Behavior**" (5th) Dryden Press . Harcourt College Publishers. USA.

Daniel Kim, H, (2009) "A frame work and Methodology for linking Individual and organizational learning: Application in TQM and

production Development, "**Massachusette Institute of Technology**, Dis, Abst. Mt., V.54, N.6, pp.2223 - 2224.

Davis, D & Daley, B. J., (2008), "The learning organization and its dimensions as key factors in firms' performance", **Human Resource Development International,** Vol.(11),(No). 1: 51–66.

Denton, J. (1998). **Organizational learning and effectiveness**. New York: Routledge.

Dewar, Tammy & Whittington, Dave, (2004), "A strategic approach to Organizational learning", **Industrial and Commercial Training**, Vol.36, No.2: 265-268.

Dixon, N. (1994), **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**, McGraw-Hill, London.

Drejer, A. (2000), "Organizational learning and competence development", **The Learning Organization**, Vol. 7 No. 4: 206-220.

Foster, J. (2001). "**Developing a learning organization: three critical elements"**, Paper Presented at the American Association for Higher Education National Conference on Higher Education, Washington DC, available on: http: www.fpc.educ/strtegic, 21 \ 12\2010.

Francis, D & Kabir, H (2008) Reengineering Human Resources Management in University, **Strategic Management Journal**, Vol (28), No (12), pp: 1319–1350.

Friedman, Victor J. Friedman, Raanan Lipshitz , Micha Popper (2005) The Mystification of Organizational Learning, **Journal of Management Inquiry,** Vol. 14, No. 1, pp. 19-30.

Garavan, T. (1997), 'The learning organization: a review and evaluation', **The Learning Organization**, vol. 4, no. 1.

Gorelick C (2005) Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner, **The Learning Organization: An International Journal,** Vol. 12, No. 4, pp. 383-388.

Hamilton, E.C. (2003), "A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", **The Journal of Creative Behavior**, Vol.(31), No.(1), pp: 226-289.

Hammer, M. and Champy, J. (1993), **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution**, Harper Business, New York, NY.

Hammer, M. and Stanton, A, (2000), **The re-engineering revolution Handbook**. 3rd ed. New York: Harper Business.

Hammer, M. and Stanton, A. (1995), **The Re-engineering Revolution: Handbook**, Harper Business, New York, NY.

Harvey, Don & Brown, Donald R., (2001), **An Experiential Approach to Organization Development**, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Hendrick, P. (2000).An Organizational Learning Perspective on GIS, **International Journal of Geographical Information Science**, Vol. (14).No (4)

Herzog, N. V., Polajnar, A., & Pizmoht, P. (2006). Performance measurement in business process re-engineering. **Journal of Mechanical Engineering**, 52(4), 210–224

Hodgkinson, M. (2000), 'Managerial perceptions of barriers to becoming a 'learning organization'', **The Learning Organization**, vol. 7, no. 3, pp. 156-167.

Homa, P. (1995), "Business process re-engineering theory-evidence based practice", **Business Process Re-engineering and Management Journal**, Vol (1), No (3), pp:10-30.

Inkpen, A.C. (1995) Organizational Learning and International Joint Ventures”, **Journal of International Management**, 1, pp. 165-198.

Jerva, Mark, (2009), “BPR and Systems Analysis and Design: Making the Case for Integration”, **Topics in Health Information Management,** Vol. 21, Issue 4, pp30-37.

Kelly, Diane R.; Murray Lough; Rosemary Rushmer; Joyce E. Wilkinson; Gail Greig and Huw T. O. Davies, (2007), “Delivering feedback on learning organization characteristics – using a Learning Practice Inventory”, **Journal of Evaluation in Clinical Practice**, Vol. 13, No.5: 734–740.

Kettinger, W. J., Teng, James T. C. & Guha, Subashish, (1996), “Information Architectural Design in Business Process Reengineering”, **Journal of Information Technology**, 11, pp27-37.

Khan, A. (2000). The impact of ERP implementation on business process outcomes: A factor-based study. **Journal of Management Information Systems,** Vol. (24), No (1), pp: 101–134.

Khandekar Aradhana & Sharma Anuradha (2005)Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective, **Journal of Small Business and Enterprise Development** Vol. 12 No. 2, pp. 211-226

Konidari, Victoria; Abernot, Yvan (2006) From TQM to learning organisation: Another way for quality management in educational institutions, **International Journal of Quality & Reliability Management,** Volume 23, Number 1, pp. 8-26.

Kreitner, R, (2002), **Organizational Behavior**, New York, the McGraw Hill Companies Inc.

Lant, T., Milliken, F. & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. **Strategic Management Journal**, 13: pp. 585-608.

Laurarealph, C, (2004), “Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, **The Learning Organization**, Vol.(11), No.(3), pp:57-69.

Leavitt, B & March, D, (1998), **Organizational Learning**, **Annual Review of Sociology**, Vol. (6), No (5), pp:179-193.

Lockamy III, A. and Smith, W., (1997). A strategic alignment approach for effective business process reengineering: Linking strategy, processes and customers for competitive advantage. **International Journal of Production Economics**, Special Issue on Business Process Reengineering 50, pp. 141–153.

MacIntosh, R. (2003). BPR: Alive and well in the public sector. **International Journal of Operations & Production Management**, 23(3), 327–344.

Marquardt, M, J (2002) **Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning Palo Alto**, USA, Davies-Black Inc Publishing.

Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994) **The global learning organization** (New York: Irwin Professional Publishing).

Marsick, Victoria J. &Watkins, Karen E. (Eds.), (2003). Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, **Advances in Developing Human Resources**, Vol. 5, No.2. Thousand Oaks, Ca:Sage.

Martensen, A. & Dahlgaard, J. (1999) Interrelating Business Excellence and Innovation Management, **TQM Journal**, Vol. (10), No (4-5), pp: 622-634.

Mische, K., & Bennis, W. (1996). **Business process orientation: Gaining the Business competitive advantage**. Delray Beach: St. Lucie Press.

Morris, K. F. and Roben, C. S. (1995), " **The fundamentals of change management**", in Nadler, D. A., Shawm R. B., Walton, A. E. and Associates (Eds)m Discontinuous change: leading organizational transformation, Jossey Bass, San Francisco, CA, pp.47-65.

Murphy, J. S. (1995), "Re-engineering: plug into the human factor", **training and Development** Vol (49), No (1), pp:33-7.

Murray, P., (2003), "From continuous improvement to organizational learning: developmental theory", **The Learning Organization**, Vol.(10), No.(5), pp:272-285.

Nadler, D. A. (1998), "organizational frame bending principles for managing reorientation", **The Academy of Management Executive**, Vol.3, No.3. pp.194-204.

Olalla, N, (2005), Business process management: A review and evaluation. **Journal of Information Management,** Vol. (28), No (5), pp: 391–402.

O'Neill, P., Sohal, A., (1999), "Business Process Reengineering A review of recent literature," **Technovation**, vol. 19, no. 9, pp. 571-581

Orlando, H., Ribiere, V., Schulte, W.D. Jr, (2007), "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success", **Journal of Knowledge Management**, Vol.(8), No.(3), pp:106-117.

Ortenblad, A. (2004), ‘‘The learning organization: towards an integrated model’’, **The Learning Organization,** Vol. (11), No (2), pp: 129-144.

Oxford (1960), Fowler Clam don Press, USA

Paper, D. & Chang, R. D. (2005). The state of business process reengineering: A search for success factors. **Total Quality Management Journal,** 16.1, 121-133.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1996) The Learning Company. A strategy for sustainable development, London: McGraw-Hill.

Popper, M. & Lipshitz, R. (2000) Installing mechanisms and instilling values: the role of leadership in organizational learning, **The Learning Organization** 7(3) pp. 135-144.

Pritchard, J.-P., & Armistead, C, (1999), Business process management - lessons from European business. **Business Process Management Journal,** 5(1), 10 - 32.

Raymond, Louis, Bergeron, Francois & Rivard, Suzanne, (1998), “Determinants of Business Process Reengineering Success in Small and Large Enterprises: An Empirical Study in the Canadian Context”, **Journal of Small Business Management**, Vol. 36, Issue 1, pp72-85, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, http://search.epent.com, 27/12/2010.

Robey D & C Sales, (1994), Designing Organizations, Burr Ridge Ill: Irwin

Roy, Marie-Christine & Roy, Katherine, (1998), “Human Factors in Business Process Re-engineering”, **Human Systems Management**, Vol. 17, Issue 3, pp193-204, EBSCOhost Databases, Business Source Premier, http://search.epent.com, 30/11/2010.

Senge, P.M, (1994), **The Fifth Discipline Field book, Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, New York Doubleday Dell Publishing Group Inc.

Senge, P.M, (2006), Organizational Learning. A Review of some Literatures Organizational Studies, Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.

Sockalingam S and Doswell A, (1996), Business Process Re-engineering in Scotland: Survey and Comparison; Business Change and Re-engineering: **The Journal of Corporate Transformation**; v3, n4, p33-44

Song, J; Song, B, and Thomas J. C., (2009), "The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context", **Human Resource Development**, Vol. 20, No. 1: 43-64.

Stratigos, Y, (2001), "Learning organization characteristics contributed to its readiness-to-change: a study of the Thai mobile phone service industry", Managing Global Transitions, Vol.(2), No.(2), pp: 163 –178.

Tang, K.H. and Zairi, M. (1998), Benchmarking quality implementation in a service context: a comparative analysis of financial services and institutions of higher education. Part I .**Total Quality Management**, Vol.9, No.6, pp.407-20 .

Tennat, C. (2005). The application of business process reengineering in the U.K. **TQM Magazine**, Vol (17), No (6), pp: 537-545.

Thill, John V. and Bovee, Courtland L.(2005), **Excellence in Business Communication,** ED 6, USA: Person Prentice Hall,

Thomas, C, (1997), **Business Process Reengineering, Myth & Reality**, 3 rd Ed., Kogan.Page , London.

Tippins, M.J., Sohi, R.S. (2003), "IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?", **Strategic Management Journal,** Vol. 24 pp.745-61.

Weldy, T. G, (2010), "Learning organization and transfer: strategies for improving performance", **The Learning Organization**, Vol. 16, No. 1: 58-68.

Wright, William F., Smith, Rodney, Jesser, Ryan & Stupeck, Mark, (1999), "Information Technology, Business Process Reengineering and Performance Measurement: A Balanced Scorecard Analysis of Compaq Computer Corporation", **Communications of the Association for Information Systems**, Vol. 1, Paper 8, pp1-51.

Yeo, R. K, (2006), "Learning institution to learning organization: kudos to reflective practitioners", **Journal of European Industrial Training** (UK), Vol. 30 No. 5, pp. 396-419.

Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal,** 3(1), 64 – 80

Zietsman, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes. **British Journal of Management**, 13 (Special Issue), pp.6174.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـــن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضـــل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التعلّم التنظيمي في تعزيز إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) من وجهة نظر موظفو شركة الكهرباء الوطنية الأردنية المساهمة العامة، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

أسامة خلف المعايطة

القسم الأول: معلومات شخصية:

ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر ( ) أنثى.

2- المؤهل العلمي: ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم كلية مجتمع.
( ) بكالوريوس. ( ) دراسات عليا.

3- العمر: ( ) 30 سنة فأقل. ( ) 31-40 سنة.
( ) 41-50 سنة. ( ) 51 سنة فأكثر.

4- الخبرة العملية: ( ) 5 سنوات فأقل. ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة. ( ) 16 سنة فأكثر .

5- الوظيفة: 1-( ) إدارية. 2-( ) فنية.

6- المستوى الوظيفي: 1-( ) مدير. 2-( ) رئيس قسم.
3-( ) موظف.

مصطلحات الدراسة:

التعلّم التنظيميّ: عمليّة مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظّمة، حيث تستهدف هذه العمليّة استثمار خبرات وتجارب المنظّمة، ورصد المعلومات من هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظّمة، ثمّ مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حلّ المشكلات التي تواجهها ، وذلك في إطار من الدعم والمساندة من قيادة المنظّمة بشكل خاص، والثقافة التنظيميّة بشكل عام.

إعادة هندسة العمليات الإدارية : إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الاستخدام الأمثل ، وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية.

القسم الثاني: يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	البعد الإستراتيجي للتعلّم التنظيمي					
	الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم					
1.	تقوم شركتي على تحديد أهدافها المستقبلية باستمرار.					
2.	تقوم شركتي بنقل أهداف التعلّم إلى جميع العاملين على مختلف المستويات					
3.	تشجع شركتي العاملين فيها على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول أهداف التعلّم.					
	التغيّرات البيئية					
4.	تقوم شركتي بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة من خلال المسح للبيئة الخارجية.					
5.	تحدد شركتي نقاط القوه والضعف لديها من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية.					
6.	تحرص شركتي على تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بها.					
	إستراتيجية التعلّم					
7.	تنظر شركتي إلى عملية التعلّم والتدريب باعتبارها إحدى أولويات أهدافها المستقبلية.					
8.	تقوم شركتي بوضع خطة محددة للتعلّم وتدريب العاملين فيها.					
9.	تنمي شركتي الشعور بأهمية التعلّم والابتكار لدى العاملين فيها.					
	البعد التنظيمي للتعلّم التنظيمي					
	العمل من خلال الفريق					
10.	تعتمد شركتي في التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة.					
11.	تنشر شركتي ثقافة فرق العمل في جميع أقسامها.					
12.	تشجع شركتي الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق.					
	الهيكل التنظيمي المرن					
13.	تقوم شركتي باستخدام هياكل مرنة لتحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.					
14.	تستخدم شركتي هياكل مرنة تُمكن أعضاء الفريق من الرقابة الذاتية على سلوكهم وسلوك بقية العاملين الآخرين.					
15.	تبتعد شركتي في هيكلها التنظيمي عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات الرسمية.					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	إيجاد المعرفة					
.16	تشجع شركتي عملية تنمية المعارف في جميع إدارات التنظيم.					
.17	تشجع شركتي عملية نقل المعارف بين الأقسام المختلفة.					
.18	تحاول شركتي الوصول إلى المعلوما ت المتعلقة برغبات المتعـــاملين معهـــا مثـــل المستهلكين والمزودين والموزعين.					
	البعد الثقافي للتعلّم التنظيمي					
	التعلّم من الأخطاء					
.19	تقوم شركتي بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات.					
.20	تشجع شركتيمناقشة أخطاء العاملين ومو اقف الفشل للتعرف على أســبابها وتعلــم كيفية تجنبها في المستقبل.					
.21	تؤمن شركتي المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلّم تعم جميع أنحاء التنظيم					
	البيئة المساندة للتعلّم					
.22	تحاول شركتي تمكين العاملين بإعطائهم السلطة الكافية بما يتناسب مع مـــسؤوليات عملهم.					
.23	تشارك شركتي العاملين في اتخاذ القرارات التي يؤثرون ويتأثرون بنتائجها					
.24	تشجع شركتي العاملين على الاستفادة من نتائج القرارات السابقة.					
	الجودة الكلية للتعلّم					
.25	تركز شركتي على الجودة الكلية لبرامج التدريب والتعلّم.					
.26	تركز شركتي على أهمية نوعية المهارات والمعارف لدى العاملين.					
.27	تحاول شركتي جعل الأهداف النهائية لبرامج التعلّم تركز على الجودة الكلية لمهارات العاملين لديها.					
	الاتصال الإداري					
.28	تبدي الإدارة العليا اهتمام بكل ما يقدمه العاملون من تقارير واقتراحات.					
.29	تسود الشفافية والمصارحة بين الإدارة والعاملين أثناء مناقـــشة التقـــارير المتعلقـــة بأعمال الشركة التي أعمل بها.					
.30	تبلّغ قرارات وتوجهات الإدارة العليا إلى جميع المستويات في الشركة التي أعمـــل بها بشكل فعّال .					
.31	تنتهج شركتي سياسة الباب المفتوح في تعاملها مع العاملين .					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نـادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	تمكين العاملين					
.32	يتمتع العاملون في الشركة التي أعمل بها بالخبرة الفنية والمهارات الضرورية لأداء أعمالهم .					
.33	يتمتع العاملون في الـ شركة التي أعمل بها بقدرٍ كافٍ من الحرية والاستقلالية في أدائهم لعملهم.					
.34	أشعر بالحرية الكافية لابتكار الأسلوب الذي أعتقد أنه يناسب طبيعة العمل الذي أقوم به .					
.35	أشعر أن لديّ صلاحية كافية في السيطرة على ما يدور في المكان الذي أعمل فيه.					
	ثقافة المنظمة					
.36	لدى العاملين في الشركة وعي إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
.37	تهتم شركتي بتنمية الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.					
.38	تسعى شركتي إلى تحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء.					
.39	تلتزم الإدارة العليا بفلسفة إعادة هندسة العمليات الإدارية ودعم تطبيقاتها.					
	الاستعداد للتغيير					
.40	يؤثر التغيير الذي يحدث في شركتي إيجاباً على التكنولوجيا المستخدمة في الشركة .					
.41	يؤثر التغيير الذي يحدث في شركتي إيجاباً على الهيكل التنظيمي للشركة .					
.42	التغيير الذي يحدث في شركتي يواكب التغيّرات البيئية التي تحدث في البيئة الخارجية.					
.43	العاملون في شركتي على علم بعملية التغير التي تحدث في الشركة .					
.44	التغيير الذي يحدث في شركتي يواكب التغيّرات البيئية التي تحدث في البيئة الداخلية.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	نظم معلومات	جامعة مؤتة
الدكتور خالد أبو الغنم	نظم معلومات	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الدكتور محمد الكساسبة	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الدكتوره عبير الفاعوري	نظم معلومات	جامعة البتراء
الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتوره فاطمة ربابعة	إدارة عامة	جامعة مؤتة

الملحق (ج)
الـهيكل التنظيمي



الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء الوطنية 2010

- رئيس المجلس
  - المدير العام
    - لجنة التخطيط الاستراتيجي والحوكمة
    - أمانة سر لجنة العطاءات
    - الدائرة القانونية أمانة سر مجلس الادارة
    - دائرة التدقيق الداخلي
    - إدارة التشغيل والتخطيط
      - دائرة تخطيط التوليد
      - دائرة أنظمة التحكم
      - دائرة التشغيل
      - دائرة أنظمة الاتصالات
      - دائرة الدراسات والابحاث
      - دائرة الطاقة
      - دائرة تنسيق شؤون الكهرباء
      - دائرة تخطيط الشبكات
      - دائرة تخطيط التشغيل
      - قسم الإدارة
    - إدارة النقل
      - دائرة الهندسة المدنية
      - دائرة التصميم والمشاريع (خطوط النقل)
      - دائرة صيانة خطوط النقل
      - دائرة الوقاية والعدادات
      - دائرة المشاريع (محطات التحويل)
      - دائرة التصميم (محطات التحويل)
      - دائرة صيانة محطات التحويل
      - قسم محاسبة المشاريع
    - الإدارة المالية
      - دائرة المشتريات
      - دائرة المالية
      - دائرة الصناديق
      - دائرة الحسابات
      - دائرة التمويل وإدارة النقدية
    - إدارة الخدمات المساندة
      - دائرة الخدمات الإدارية
      - دائرة تطوير القوى العاملة
      - دائرة شؤون الموظفين
      - دائرة الإدارة
      - دائرة النقليات
      - دائرة الخدمات الدولية
      - دائرة الاستثمار
      - دائرة المستودعات
      - دائرة الجودة والسلامة العامة
      - دائرة مركز التدريب الكهربائي
      - دائرة نظم المعلومات الجغرافية والتوثيق الالكتروني
      - دائرة تكنولوجيا الحاسوب
      - دائرة قواعد البيانات
      - دائرة تشغيل الشبكات
      - دائرة البرمجيات التطبيقية
      - قسم العلاقات العامة

المصدر: (www.nepco.jo 12\ 1\ 2011)

الملحق (د)

نبذة عن شركة الكهرباء الوطنية

شركة الكهرباء الوطنية

لمحة تاريخية

تأسست سلطة الكهرباء الأردنية بموجب القانون رقم (21) لسنة 1967م، وعدل بموجب القانون رقم (16) لسنة 1986م لتتولى بناء محطات توليد الكهرباء اللازمة لمجابهة الطلب على الطاقة الكهربائية، وإنشاء شبكة النقل الوطنية والشبكات التي تربط النظام الكهربائي الأردني مع الأنظمة الكهربائية للدول المجاورة،وشبكات فرعية لتوزيع الطاقة الكهربائية على المستهلكين خارج مناطق امتياز شركة الكهرباء الأردنية وشركة كهرباء محافظة أربد وكهربة الريف الأردني وتحديد تعرفة الطاقة الكهربائية وتنظيم شد ؤون استهلاك الطاقة الكهربائية في المملكة.

وتمشياً مع سياسة الحكومة الهادفة إلى تحسين كفاءة الإنتاج من خلال تشجيع القطاع الخاص في الاستثمار في المشاريع الإنمائية ومنها صناعة الكهرباء فقد تم إصدار قانون الكهرباء العام الجديد رقم (10) لسنة 1996 في 1996/9/1 الذي تم بموجبه تحويل سلطة الكهرباء الأردنية إلى شركة مساهمة عامة وقد سميت بشركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة وهي الخلف القانوني العام والواقعي لسلطة الكهرباء الأردنية وأسهم هذه الشركة مملوكة بالكامل للحكومة.

رؤية الشركة Company Vision

الارتقاء بمستوى الشركة على جميع الصعد إلى المستويات العالمية بحيث تصبح في مصاف أفضل شركات الكهرباء الإقليمية والدولية.

رسالة الشركة Company Mission

المحافظة على اعتمادية النظام الكهربائي واستمراريّة تزويد المستهلكين بالطاقة الكهربائية الآمنة وبأسعار اقتصادية تبعاً للمعايير الدوليّة ومتطلبات البيئة، وتبادل الطاقة الكهربائيّة مع الدول الأُخرى، وترسيخ العمل المؤسّسي في الشركة،والاستثمار الأمثل للبنية التحتيّة لشبكة النقل الكهربائي لخدمة المجتمع والمساهمة في نقل التكنولوجيا واجتذاب الاستثمارات الوطنية والأجنبية في قطاع الكهرباء وخلق فرص عمل للكفاءات الوطنية.

أهداف الشركة Company Objectives

1. خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية.

2. توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة المتوفرة، وتزويدها لشركات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاعتمادية وبأفضل المواصفات الفنية وبأقل التكاليف الممكنة.

3. نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء الشركة وفقاً لمعايير الأداء الدولية الفنية والمالية والإدارية.

4.الاستمرار في رفع كفاءة العاملين وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم.

5.استثمار البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدراتها محليّاً وإقليميّاً ودوليّاً.

6. استثمار كفاءات الشركة محليّاً وإقليميّاً ودوليّا ً.

7. المحافظة على البيئة ومتطلبات السلامة العامة.

8.تحقيق عائد مالي لمصلحة الشركة.

مهام و واجبات شركة الكهرباء الوطنية

1.بناء وتشغيل وصيانة شبكات النقل والتحكم والربط الكهربائي والتخطيط لها وتطويرها وتشغيلها وصيانتها وإدارتها.

2.جدولة تشغيل وحدات التوليد المختلفة.

3.شراء الطاقة الكهربائية من المصادر المختلفة وبيعها بالجملة لشركات التوزيع وكبار المستهلكين المزودين من شبكة النقل داخل الأردن وإلى الدول المجاورة.

4.تنسيق عمليات تبادل الطاقة الكهربائية مع الدول المجاورة من خلال الربط الكهربائي.

5.شراء الغاز الطبيعي المستورد من مصر وبيعه إلى شركات توليد الكهرباء.

6.تقديم الخدمات والاستشارات والدراسات المتعلقة بالطاقة الكهربائية للجهات المختلفة داخل المملكة وخارجها.

طموحات شركة الكهرباء الوطنيّة:

1. المحافظة على المستوى العالي لاستقرارية النظام الكهربائي

2.المحافظة على استمرارية تزويد الطاقة الكهربائيّة للمستهلكين كافّة حسب

المعايير العالميّة.

3.إنشاء مركز إقليمي تنسيقي للمراقبة والتحكّم لأغراض الربط الكهربائي مع الدول الأُخرى.

4. الحصول على الطاقة الكهربائية بأرخص الأسعار وبالجَوْدَة العالية.

5. تطوير شبكة النقل الوطنيّة وشبكات الربط مع الدول الأُخرى.

6. التطوير المستمر لتكنولوجيا المعلومات في أعمال الشركة كافّة.

7.وضع نظام للجَوْدَة الشاملة وتطبيقه وتطويره.

8. تطوير أنشطة السلامة والبيئة.

9. تحويل مركز التدريب الكهربائي إلى مركزٍ ربحيّ إقليمي.

10. العمل على توفير مصادر متعددة للغاز الطبيعي لتحسين توافرية محطات التوليد.

11.العمل على إدارة أحمال النظام الكهربائي لتحقيق كفاءة تشغيلية عالية.

(www.nepco.jo 12\ 1\ 2011)

الملحق (و)

تسهيل المهمة

23/01/2011 08:42



جامعـة مـؤتـة
مكتـب الرئيـس

MU'TAH UNIVERSITY
President Office

الرقم: ٣/٦٥/١٣٥/ ٦٧٨٣
التاريخ: ١٦/ذو الحجة/١٤٣١هـ
الموافق: ٢٢/١١/٢٠١٠م

Ref.:
Date:

الأرشفة الإلكترونية
بريد إلكتروني

عطوفة مدير عام شركة الكهرباء الوطنية المحترم

تحية طيبة، وبعد:

أرجو عطوفتكم التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب أسامة خلف المعايطة، الذي يدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة العامة في توزيع استبانة رسالته الموسومة بـ: "مدى توافر أبعاد التعلم التنظيمي وأثرها في تعزيز عمليات الهندرة في شركة الكهرباء الوطنية" على المعنيين في شركة الكهرباء الوطنية؛ للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد رسالته المذكورة؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. عبدالرحيم الحنيطي

شركة الكهرباء الوطنية المساهمة العامة
قسم الديوان
رقم الوارد: ٥٩٧
رقم الملف: ٢/٥/٣
23 JAN 2011
المدير العام /
لجنة التخطيط والموازنة /
مساعد المدير العام /
مدير دائرة /

التاريخ: ٢٤/١/٢٠١١
شركة الكهرباء الوطنية
إدارة الخدمات الفنية والإدارية المساندة

خبير	الجودة والسلامة العامة
البرمجيات والبيانات	المستودعات
شبكات الحاسوب ونظم المعلومات	
الموارد البشرية	الخدمات الإدارية

نسخة/ عميد الدراسات العليا

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

Fax from : 962 6 5804000 6369 25/01/11 14:19 Pg: 1

المعلومات الشخصية

الاسم: أسامة خلف المعايطة

التخصص: إدارة عامة

السنة: 2011

الكلية: إدارة الأعمال

العنوان الالكتروني: khaled_0052006@yahoo.com